



Universidade de Aveiro
2015

Instituto Superior de Contabilidade e Administração
de Aveiro

**ARANIS LILIANA
GARCIA DA SILVA**

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE MARKETING
RELACIONAL NA RUSSELL BEDFORD
INTERNATIONAL**



**ARANIS LILIANA
GARCIA DA SILVA**

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE MARKETING
RELACIONAL NA RUSSELL BEDFORD
INTERNATIONAL**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Dr. Carlos Francisco da Cunha Picado, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Prof^a. Doutora Ana Cristina Furão Teles Estima
Professora Adjunta Convidada, Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

Prof. Doutor João Pedro Dinis Araújo de Sousa
Professor Coordenador, Instituto Superior de Entre Douro e Vouga

Vogal - Orientador

Prof. Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao meu pai. Aos meus irmãos. À avó Clarinda e ao avô António.

palavras-chave

Marketing Relacional, internacionalização, marketing business-to-business, redes de serviços profissionais

resumo

O presente relatório propõe-se a retratar a experiência como Assistente de Marketing e Business Development na empresa Russell Bedford International, sediada em Londres, entre Outubro de 2012 e Fevereiro de 2013. O relatório encontra-se dividido em três capítulos: entidade de acolhimento, actividades desenvolvidas e enquadramento teórico.

A Russell Bedford International (RBI) é uma rede global de empresas de contabilidade, auditoria, consultoria fiscal e empresarial. A empresa tem representação em mais de 100 países na Europa, América, Médio Oriente, Africa, Índia e Ásia, contando com mais de 90 associados, mais de 20 correspondentes, 600 parceiros, 5000 empregados e 290 escritórios.

O presente documento apresenta os principais desafios e estratégias, do ponto de vista do Marketing, que a empresa enfrenta num contexto business-to-business, marcado pela importância das relações e pela internacionalização.

keywords

Relationship Marketing, internationalization, marketing business-to-business, professional services networks

abstract

This report intends to describe the experience as Marketing and Business Development Assistant in Russell Bedford International, a company based in London, between October 2012 and February 2013. The report is divided into three chapters: presentation of the host entity, activities developed and theoretical framework.

Russell Bedford International (RBI) is a global network of accounting firms, auditing, tax and business consultancy. The company has representation in over 100 countries in Europe, America, Middle East, Africa, India and Asia, with more than 90 members, more than 20 correspondents, 600 partners, 5000 employees and 290 offices.

This document presents the main challenges and strategies that the company faces, from the Marketing perspective, operating in a business-to-business context, marked by the importance of relationships and internationalization.

Índice de Conteúdos

ÍNDICE DE FIGURAS	III
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. MARKETING RELACIONAL	4
1.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO	4
1.1.1. Teoria das redes.....	4
1.1.2. Escola Nórdica de Serviços	5
1.1.3. Marketing interno.....	6
1.2. IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	6
2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES.....	8
3. MERCADO BUSINESS-TO-BUSINESS.....	11
CAPÍTULO II – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	13
1. BREVE APRESENTAÇÃO.....	14
1.1. PRINCIPAIS CONCORRENTES	16
1.2. PONTOS DE PARIDADE E DE DIFERENCIAÇÃO.....	18
2. ESTRATÉGIA DE MARKETING E BUSINESS DEVELOPMENT	19
2.1. MARKETING INTERNO	19
2.1.1. Marketing interno passivo	19
2.1.2. Marketing interno ativo	20
2.2. MARKETING EXTERNO	21
2.2.1. Marketing externo passivo	21
2.2.2. Marketing externo ativo	23
2.3. BUSINESS DEVELOPMENT	24
2.3.1. Membros atuais	25
2.3.2. Recrutamento de novos membros	26
Resultados obtidos	28
Dificuldades	28
Recomendações.....	28

CAPÍTULO III: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO	31
1. PESQUISA DE MERCADO	32
1.1. Portugal	33
2. COMUNICAÇÃO COM MEMBROS ATUAIS E POTENCIAIS MEMBROS	36
2.1. Membros atuais	36
2.1.1. Meios escritos	36
2.1.2. Newsletter “Network News”	37
2.1.3. Revista “Business World”	39
2.1.4. Redes sociais	39
2.2. Potenciais membros	41
2.2.1. Info Pack	41
3. MANUTENÇÃO DO WEBSITE E BASE DE DADOS	41
3.1. Website	41
3.2. Base de dados / Intranet	43
4. APOIO À ORGANIZAÇÃO DE CONFERÊNCIAS	46
5. APOIO A OUTRAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DE MARKETING	47
5.1. Projetos internacionais	47
5.2. Press-releases	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

Índice de Figuras

Figura 1 - estrutura orgânica da Russell Bedford International.....	16
Figura 2 - adaptação Análise SWOT Big Four	17
Figura 3 – top 20 networks, ranking AccountancyAge 2015.....	18
Figura 4 - excerto Pesquisa de mercado, Portugal: análise inicial.....	35
Figura 5 – excerto Pesquisa de mercado, Portugal: follow-up.....	35
Figura 6 – newsletter “Networks News”, Dezembro 2012	37
Figura 7 – excerto base de dados para controle distribuição newsletters.....	38
Figura 8 – grupo privado da Russell Bedford International no LinkedIn, 2013.....	40
Figura 9 – top 20 presença nas redes sociais (Facebook e Twitter), Outubro 2011	40
Figura 10 – nº visitas website da RBI provenientes dos motores de busca	42
Figura 11 – evolução posição ocupada na lista de resultados do Google.com	43
Figura 12 – excerto controle atualização perfis na base de dados	45
Figura 13 - exemplo documento-base para preenchimento perfil membro.....	45
Figura 14 – excerto controle projetos internacionais	48
Figura 15 – instruções para elaboração de press-releases	49

Introdução

O presente relatório pretende retratar a experiência como Assistente de Marketing e Business Development na empresa Russell Bedford International, sediada em Londres.

O estágio decorreu entre 15 de Outubro de 2012 e 15 de Fevereiro de 2013 e resultou de uma oportunidade divulgada pelo Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais da Universidade de Aveiro para a realização de um Estágio *Erasmus*.

Desde o início do Mestrado em Marketing que era minha intenção realizar um estágio de natureza profissional que me permitisse complementar a formação académica obtida no Mestrado (e inclusivamente na Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais) e valorizar e diversificar da minha experiência profissional já que, apesar de integrada no mercado de trabalho, não estava ainda a exercer uma atividade profissional que me permitisse construir competências na área do marketing.

No entanto, até Setembro de 2012, não se perspectivava a integração em nenhuma entidade na área de conhecimento do curso que viabilizasse a realização de um estágio, razão pela qual foi apresentada uma proposta para a elaboração de uma dissertação.

Ainda assim, perante a divulgação da oferta de estágio internacional, a oportunidade de inserção num mercado de trabalho tão competitivo e os potenciais benefícios decorrentes para o meu percurso profissional, a decisão foi célere e o percurso foi alterado.

O processo de seleção e início do estágio foi bastante ágil e, no espaço de um mês desde o momento de candidatura em Portugal, deu-se a minha integração na empresa em Londres.

O presente documento encontra-se dividido em três capítulos:

- I. Enquadramento teórico;
- II. Apresentação da entidade de acolhimento;
- III. Atividades desenvolvidas.

O enquadramento teórico apresenta de uma forma criteriosa (e pouco extensiva) os principais conceitos teóricos aplicáveis ao contexto em que o estágio foi desenvolvido, pondo em evidência a área de interesse escolhida na apresentação da proposta de tema: o Marketing Relacional.

A segunda parte apresenta o contexto e área de atuação da Russell Bedford International, bem como as principais linhas orientadoras da sua estratégia de Marketing e *Business Development*.

Por sua vez, na terceira parte é feita uma análise das principais atividades desenvolvidas durante o estágio e a apresentação das competências profissionais adquiridas.

Por fim, apresenta-se uma reflexão crítica e distanciada sobre a experiência, evidenciando também as limitações e constrangimentos encontrados durante este percurso.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. MARKETING RELACIONAL

1.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO

A orientação estratégica do Marketing tem sofrido alterações ao longo do tempo e, cada vez mais, a perspectiva predominante é de que, para cada situação, a abordagem terá que ser necessariamente adaptada.

A perspectiva dominante baseada no Marketing Transacional tem vindo a ser complementada com uma visão focada nas relações (Andersson, 2002), visando um processo de aprendizagem constante, baseado na interatividade, como forma de garantia para a oferta de um produto (bem ou serviço) personalizado e ajustado às necessidades de cada cliente.

Apesar de possuir um grande valor conceptualizador, o paradigma transacional (e o modelo dos 4P's) que pressupunha “uma relação de estímulo-resposta entre a empresa e os seus clientes” e que “os mercados são compostos por atores independentes e passivos” (Antunes & Rita, 2008) começaram a ser questionados e acusados devido a fenómenos como a globalização e o desenvolvimento das comunicações, bem como devido às alterações sociais, tecnológicas e económicas daí decorrentes.

A complexidade associada às atividades de marketing e a sua integração nas outras funções das empresas, a falta de personalização e dimensão humana são alguns dos principais argumentos utilizados pelos autores para desenvolver teorias alternativas à do *marketing mix*. Os modelos emergiram no âmbito do marketing de serviços e industrial mas, além de procurarem estabelecer linhas orientadoras nestes sectores em específico, procuravam estabelecer novos princípios para a teoria geral do marketing.

1.1.1. Teoria das redes

A teoria elaborada pelos académicos do IMP Group foi uma das primeiras abordagens à importância das relações para a prossecução dos objetivos das empresas.

De acordo com Anderson & Narus (1991), citados por Ritter, Wilkinson & Johnston (2004), a relação pode ser definida como:

“process where two firms or other types of organizations form strong and extensive social, economic, service and technical ties over time, with the intent of lowering total costs and/or increasing value, thereby achieving mutual benefit”

Segundo a perspectiva deste conjunto de investigadores, a rede é composta por atores, atividades e recursos mas a relação entre os diferentes atores é fundamental para a compreensão da mesma (Andersson, 2002).

A teoria defende que as relações de negócios podem ser formadas com qualquer um dos tipos de atores que integram a rede e que a variedade de relacionamentos de uma empresa representa o seu portfólio de relacionamentos. A rede é, portanto, composta por uma variedade de portfólios relativos a cada tipo de parceiro de relacionamento. (Ritter et al., 2004).

“A network is a special organizational form that relates companies to each other in a particular structure based on their relationships with others. Each company in a network has a unique position in relation to all the others. A company’s network position is defined by the characteristics of the company’s relationships and the benefits and obligations that arise from them”. (Ford, Gadde, Håkansson, & Snehota, 2006)

Apesar de inicialmente aplicada aos sistemas industriais, nos quais as organizações estão comprometidas com a produção, distribuição e utilização de bens ou serviços, a teoria pode ser extrapolada para outros domínios já que assenta na dependência de recursos e interdependência entre organizações (Johanson & Mattsson, 1987).

Nesta perspectiva, o papel do marketing e os seus contornos não são muito claros, já que todas as trocas e interações têm impacto na posição ocupada pelos intervenientes na rede, contribuindo para uma perspectiva integrativa de todos os atores, atividades, recursos e relações.

1.1.2. Escola Nórdica de Serviços

A par com o desenvolvimento da teoria das redes, aplicada ao marketing industrial, na Escandinávia, a Escola Nórdica desenvolve pesquisas de marketing aplicadas ao marketing de serviços colocando ênfase na interação com o cliente.

De acordo com Brock & Alon (2009), no caso do sector dos serviços em que os bens transacionados são invisíveis, intangíveis, insubstituíveis, efémeros, não armazenáveis e caracterizados pela simultaneidade dos processos de produção e consumo, ganham relevo as interações entre produtor e utilizador e o relacionamento estabelecido entre ambos a longo prazo, na sucessiva repetição de contactos entre si.

1.1.4. Marketing interno

Na sequência do relevo dado aos colaboradores no âmbito do marketing de serviços, Berry (1995) realça que estes são uma peça essencial da qualidade do serviço prestado e, por isso, o marketing interno tem tido também particular destaque na literatura e contribuído significativamente para a progressiva ênfase na perspetiva relacional, reafirmando a posição defendida por Grönroos (1997) sobre a interatividade do marketing e as limitações da abordagem tradicional defendida pelo paradigma do “*marketing mix*”.

Neste sentido, Berry (1995) argumenta, por exemplo, que a alta rotatividade de funcionários desencoraja a gestão em investir no recrutamento, formação e outras atividades de desenvolvimento de compromisso o que leva a desempenhos ineficazes e/ou à perceção de aborrecimento o que, por sua vez, contribui também para a rotatividade dos colaboradores, gerando um ciclo negativo que afeta a qualidade do serviço e a retenção de clientes, pondo em causa a rentabilidade da empresa (e reduzindo o volume de recursos e investimentos).

De acordo com Berry (1995) e Grönroos (1997), uma estratégia eficaz de marketing interno é um pré-requisito para uma estratégia eficaz de marketing externo e, no limite, para uma estratégia de marketing relacional sólida já que a construção de uma relação de confiança entre cliente e prestador do serviço contribui para a redução da incerteza e vulnerabilidade.

1.2. IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

Considerando estas escolas de pensamento e a evolução da investigação neste âmbito, o marketing é visto como um processo interativo inserido num contexto social em que a construção e gestão de relacionamentos são fundamentais a longo prazo, dando origem ao conceito de “Marketing relacional”, definido por Grönroos (1997):

“Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises”.

O crescente interesse académico tem contribuído para a pluralidade de definições conceptuais e estratégicas do Marketing Relacional. Num resumo de várias opiniões e interpretações, Damkuvienė & Virvilaitė (2007) concluem que os elementos essenciais neste contexto são: a orientação a longo prazo, a confiança, o compromisso e a interdependência.

A confiança é, efetivamente, uma das características mais valorizadas, na medida em que é a base para a troca e cumprimento de promessas mútuas que resultam na concretização dos objetivos dos diferentes atores e intervenientes dos processos (Grönroos, 1997).

Já a comunicação é, por seu lado, uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento da confiança e reveladora de uma orientação a longo prazo, por isso, deve ser aberta, honesta, bidirecional e frequente (Berry, 1995).

Duncan (2002), citado por Kuang-Jung, Mei-Liang, Chu-Mei, & Chien-Jung (2015) definiu a comunicação integrada de marketing como:

“A cross-functional process for creating and nourishing profitable relationships with customers and other stakeholders by strategically controlling or influencing all messages sent to these groups and encouraging data-driven, purposeful dialogue with them”

Grönroos (2004) argumenta que é necessária uma gestão integrada de todas as mensagens de comunicação de marketing – independentemente da sua fonte - para apoiar a criação, manutenção e reforço de relações com clientes (e outros *stakeholders*).

Por seu lado, Henderson et al. (2003), citado por Kuang-Jung et al. (2015) argumentaram que a construção integrada de uma marca global pode criar uma perceção positiva de qualidade, significado claro e verdadeiro reconhecimento, defendendo que a comunicação integrada de Marketing pode ajudar as empresas a construir uma marca única e consistente para manter o relacionamento de longo prazo com os clientes.

No entanto, ainda que a comunicação possa despoletar alguns processos e tenha um papel fundamental na gestão dos relacionamentos, a base de uma estratégia de marketing relacional deve assentar em interações que aumentam mutuamente o valor percebido de cada experiência (Grönroos, 2004) enfatizando a importância da reciprocidade e do compromisso numa relação.

Por outro lado, a interdependência que está na base do conceito de Marketing origina muitas questões sobre o controlo e gestão das relações. Segundo Ritter, Wilkinson & Johnston (2004), a ênfase deve ser dada à gestão das interações e não à gestão dos restantes elementos que integram a rede.

O desenvolvimento de uma estratégia de Marketing Relacional deve considerar três paradoxos que são características essenciais das redes, segundo Ford et al. (2006):

- As relações de uma empresa constituem os seus ativos e passivos. Por um lado, são a base das atividades correntes e das possibilidades futuras mas representam também restrições. Ao nível do planeamento estratégico, a empresa tem que ser capaz de gerir e submeter-se a algumas dessas restrições e, ao mesmo tempo, perceber quais devem ser combatidas para alcançar mudanças;
- As relações de uma empresa são produto das atividades que desenvolve mas, ao mesmo tempo, as atividades desenvolvidas resultam das relações que a empresa cultiva. Isto implica a gestão e conservação da posição atual da empresa na rede em paralelo com a criação e a adaptação a novas posições;
- Todas as organizações procuram atingir algum controlo e influência dentro de uma rede o que pode causar fricção e confrontos, bem como restringir a atuação dos outros elementos na rede. Assim, as organizações devem procurar atingir um equilíbrio entre coagir os outros elementos ou conceder em função dos seus objetivos, capacidades e entendimento.

Grönroos (2004) conclui que uma estratégia de marketing bem-sucedida requer uma solução suficientemente boa para o utilizador, que gera valor. No contexto do Marketing Relacional, a solução é a própria relação e a forma como funciona e leva à criação de valor e satisfação para o cliente.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES

A globalização pode ser definida como a integração internacional de sistemas de produção e mercados (Perera, Rahman, & Cahan, 2003). Uma das bases do conceito é o desgaste e irrelevância das fronteiras nacionais nos mercados causada pela homogeneização de processos a uma escala global.

O advento da tecnologia e a progressiva desregulamentação dos mercados têm estado na base dos processos de globalização das empresas que, tendencialmente, procuram melhores oportunidades a custos mais reduzidos permitindo-lhes partilhar informação de forma mais eficiente e económica, o acesso a mercados mais abrangentes e que os processos de comunicação e coordenação sejam mais rápidos e representem menos custos para a sua estrutura.

A globalização das redes significa que os mercados estão sujeitos a pressões competitivas por parte de um leque mais diversificado de empresas, em que cada uma delas tem rápido acesso a tecnologias semelhantes. Por outro lado, significa também que o desenvolvimento e implementação da oferta pode ocorrer a uma escala global, usando instalações e recursos em diferentes países. Estas alterações traduzem-se num acesso mais alargado a diferentes fontes de informação que, por sua vez, contribui para a aproximação entre organizações e, ao mesmo tempo, concede-lhes a oportunidade e obrigação de atravessar os limites das suas relações existentes (Ford et al., 2006).

No sector da contabilidade e auditoria, estas condições traduzem-se na possibilidade das empresas desenvolverem serviços que podem ser vendidos em mais que um mercado já que – devido às fusões transfronteiriças, aquisições e crescimento das empresas a uma escala global – se espera que as normas e padrões contabilísticos também se tornem mais homogêneos.

No entanto, apesar de amplamente difundidos e de serem apontados como estratégicos pela generalidade das empresas, os processos de internacionalização são complexos e, segundo Brock & Alon (2009), a indústria dos serviços é uma das que menos opera a uma escala global uma vez que exige um forte *know-how* do meio em que as empresas se inserem.

Ainda assim, citando Perera et al. (2003), a globalização afeta o tipo de informação contabilística exigida pelos utilizadores e, por isso, supõe-se que um aumento do ênfase na qualidade da informação, na constituição de *standards* contabilísticos internacionais e a adequação dos modelos utilizados terá um impacto significativo na prossecução de oportunidades para as empresas do sector.

Neste contexto, têm sido cada vez mais as organizações que apostam na internacionalização dos seus serviços, aumentando gradualmente o seu envolvimento internacional (Johanson & Vahlne, 1977).

De acordo com a teoria das redes desenvolvida por Johanson & Mattsson (1988), a internacionalização de uma empresa é entendida como o processo através do qual a organização estabelece e desenvolve posições em relação a outros parceiros que integram redes estrangeiras e é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa mas também do mercado em que atua.

A teoria identifica três métodos para o alcance desta posição no mercado externo, atribuindo relevância aos relacionamentos para a implementação destas estratégias e

pressupondo que o processo de internacionalização não é um processo interno exclusivo de cada organização: a extensão nacional, em que a organização estabelece relacionamentos com novos parceiros em diferentes redes; a penetração, que exige um desenvolvimento das posições e alocação dos recursos às redes estrangeiras em que a empresa já está presente através de relações indiretas; a integração internacional, que se baseia num aumento da coordenação das posições ocupadas em diferentes redes nacionais.

Nesta perspetiva de que os relacionamentos existentes na rede proporcionam soluções eficazes para o processo de internacionalização, principalmente para pequenas e médias empresas com recursos estratégicos limitados, surgem as redes de serviços profissionais, como a Russell Bedford International.

A globalização oferece, por outro lado, outros desafios às empresas no âmbito da gestão de marcas, gestão de relacionamentos e comunicação.

De acordo com Perera et al. (2003), em ambientes globais, a marca e a reputação tornam-se determinantes como forma de diferenciação da concorrência progressivamente mais alargada.

Mais ainda, em ambientes globais é expectável uma maior visibilidade das marcas e empresas, sendo essencial a coordenação das atividades da rede (muitas vezes liderada pelos Departamentos de Marketing), por forma a garantir a preservação e desenvolvimento da imagem da marca, a implementação de estratégias transversais, a promoção de sinergias, a criação de incentivos apropriados, a monitorização da performance e a qualidade.

Conway & Swift (2000) destacam a complexidade de aplicar estratégias de Marketing Relacional a ambientes internacionais já que, neste contexto, as relações são desenvolvidas em ambientes interculturais e estão dependentes da minimização da distância entre os intervenientes, da compreensão das suas origens culturais, expectativas, valores e motivações.

A cultura é, aliás, um dos aspetos fundamentais da construção de relações na medida em que influencia as normas, a interação social e os processos emocionais que lhes estão subjacentes (Samaha, Beck, & Palmatier, 2014). A incitação a contactos sociais (pela organização de eventos, por exemplo) e as competências linguísticas tornam-se, portanto, práticas essenciais para o desenvolvimento deste tipo de relações já que

contribuem para desenvolver a confiança e minimizar as diferenças (Swift, 1997; Gil & Butler, 1996, citados por Conway & Swift, 2000).

No âmbito da comunicação, o maior desafio para as empresas passa pela descoberta e partilha de símbolos e valores em comum que permitam evitar mal-entendidos e o sucesso das iniciativas desenvolvidas. Brock & Alon (2009) referem que mecanismos integrativos (como um idioma transversal), embora controversos, possam ser uma forma de minimizar as dificuldades decorrentes do facto de (atuais e potenciais) clientes e colaboradores estarem separados por diferentes culturas, *time-zones* e sistemas legais.

3. MERCADO BUSINESS-TO-BUSINESS

As redes de serviços profissionais correspondem a associações entre empresas independentes, geograficamente dispersas e que prestam serviços variados (Brock & Alon, 2009).

Considerando que, no absoluto, as redes profissionais de serviços não prestam os mesmos serviços que os seus membros mas prestam apoio às suas operações, operando em seu benefício (McGarry, 2015), emergem os mesmos desafios que nos mercados *business-to-business*, na aplicação de estratégias de Marketing Relacional.

O mercado *business-to-business* é considerado o favorito para a aplicação do conceito de marketing relacional, já que muitas transações realizadas entre organizações têm lugar num contexto de relações de longo prazo entre empresas, em que a confiança mútua e a adaptação às necessidades específicas do consumidor são de extrema importância para o sucesso (Filip, 2011).

No mercado *business-to-business*, o número de potenciais clientes é muito mais reduzido, permitindo a identificação das empresas que correspondem ao perfil estipulado pelo vendedor (Anghel, 2004, citado por Filip, 2011) mas, ao mesmo tempo, isto traduz-se numa maior importância e valor atribuído a cada cliente.

Por esta razão, e devido ao maior valor do mercado *business-to-business*, torna-se necessário desenvolver relações próximas entre clientes e fornecedores, baseadas na cooperação, confiança e interdependência.

Segundo Filip (2011), a retenção desses clientes de elevado valor exige que o fornecedor adote estratégias de marketing relacional baseadas em estudos permanentes sobre as necessidades dos clientes e que lhe permitam caracterizar o negócio dos seus clientes em diferentes momentos.

Para além disso, e apesar de teoricamente os mercados *business-to-business* se caracterizarem por uma maior racionalidade, fatores emocionais como a confiança e a segurança são críticos e colocam em evidência a importância das marcas, da reputação, dos estudos de caso e outros elementos que conferem confiabilidade e consistência ao produto ou serviço a adquirir. Neste sentido, e no que diz respeito às marcas neste sector em específico, Harrison, Hague, & Hague (2013) referem a importância de uma marca coerente com a qual clientes, *stakeholders* e colaboradores se possam relacionar, por oposição a uma série confusa de sub-marcas que dificultam a escolha e promoção de valor da mesma.

Ainda assim, vários autores ressaltam que nem todas as relações são rentáveis a longo-prazo, razão pela qual se deve tentar uma abordagem diferenciada baseada nos princípios de segmentação. Filip (2011) concretiza que a “identificação de critérios apropriados de segmentação e a análise dos relacionamentos permitirá à empresa reconhecer as diferenças que existem entre os seus clientes e selecionar estratégias e táticas adequadas ao perfil específico de cada segmento”.

CAPÍTULO II – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

1. BREVE APRESENTAÇÃO

A Russell Bedford International (RBI) é uma rede global de empresas de contabilidade, auditoria, consultoria fiscal e empresarial. A empresa tem representação em mais de 100 países na Europa, América, Médio Oriente, África, Índia e Ásia, contando com mais de 90 associados, mais de 20 correspondentes, 600 parceiros, 5000 empregados e 290 escritórios.

A Directiva 2006/43/CE do Parlamento Europeu e do Conselho define a “rede” como “a estrutura de maior dimensão:

- que tem por objeto a cooperação, a que pertence um revisor oficial de contas ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, e
- que visa claramente a partilha dos lucros e dos custos, ou que partilha propriedade, controlo ou gestão comuns, políticas e procedimentos de controlo de qualidade comuns, uma estratégia empresarial comum, a utilização de uma denominação comercial comum”

“Expert and experience, around the world” e “Business around the world” são as principais premissas da empresa que, desde 1983, se dedica a auxiliar os seus membros na expansão dos seus negócios internacionalmente. A rede internacional de empresas de contabilidade fornece serviços de consultoria de gestão, fiscal e financeira a empresas em diversos mercados e sectores de atividade.

Atendendo à presença de empresas-membro em todo o Mundo, o serviço é complementando por um conhecimento profundo dos diferentes mercados, independentemente da geografia. Esta é, aliás, uma das maiores mais-valias associadas à integração na rede: a combinação de competências técnicas e conhecimento prático permite à Russell Bedford International auxiliar as empresas a posicionarem-se com sucesso no mercado global. Mas, para além disso, os membros da rede são empresas bem estabelecidas com excelente reputação no seu meio, oferecendo garantia de serviços profissionais de excelência de acordo com os padrões internacionais.

Considerando a complexidade do mercado global em termos fiscais e contabilísticos, a empresa compromete-se a prestar auxílio nas seguintes áreas: obrigações societárias, tributação local, barreiras financeiras alfandegárias, legislação e práticas laborais, ambientes comerciais complexos, barreiras industriais e comerciais e regulamentação

cambial, identificando-as como as áreas mais problemáticas nos processos de internacionalização.

“It’s one to one – and that’s the difference” é uma das afirmações da rede que assegura uma abordagem baseada em relações profissionais sólidas, através de uma pequena equipa que mantém contacto próximo com os diferentes membros em todas as fases dos seus negócios. A rede incentiva a comunicação próxima, frequente e eficaz entre as diferentes empresas, trazendo benefícios tangíveis para os seus clientes em termos de rapidez, qualidade e disponibilização de informação. Com vista a cumprir com esta premissa, e ao contrário da maioria dos seus concorrentes, a RBI atua sob uma política de exclusividade, o que significa que a empresa só aceita um membro em cada país em que está representada.

O melhor do mercado mundial, em três grandes áreas (consultoria financeira, tributação internacional, auditoria e contabilidade):

- Acesso a uma rede mundial de firmas de auditoria e consultoria, com uma grande experiência;
- Acesso a especialistas com as competências certas, no lugar certo
- Serviço profissional e personalizado baseado em relações sólidas e bem estabelecidas;
- Entendimento, simultâneo, global e detalhado do mercado global;
- Trocas rápidas de informação;
- Especialização por sector de atividade;
- Prioridade dada à qualidade da prestação de serviços.

“Consultoria de negócios com uma perspetiva internacional” é o *slogan* utilizado pela empresa, completado pela descrição na brochura institucional: “Num sentido mais amplo, Russell Bedford International procura fornecer aos seus clientes uma perspetiva global e voltada para os objetivos do negócio relativamente às possibilidades de desenvolvimento internacional. A formação dessa perspetiva abrange estudos de viabilidade, avaliações para fins de venda ou aquisição de ativos, assessoria inicial, reorganizações societárias e fusões”.

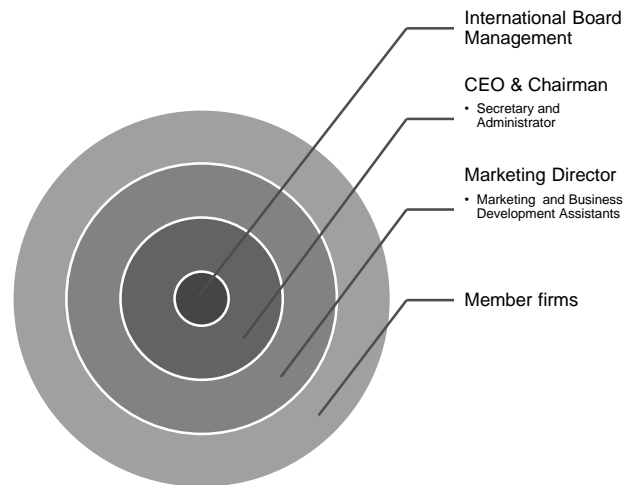


Figura 1 - estrutura orgânica da Russell Bedford International

1.1. PRINCIPAIS CONCORRENTES

O mercado das redes de serviços profissionais de contabilidade e auditoria é genericamente caracterizado como um oligopólio, sendo atualmente dominado por quatro grandes empresas (*Big Four*) que asseguram a grande maioria das auditorias das empresas de capital aberto, bem como muitas empresas privadas. Deloitte, PwC, Ernst & Young e KPMG são as empresas que integram este grupo. Abaixo podemos encontrar uma matriz SWOT que estabelece a comparação entre estas quatro empresas (Figura 2).

Empresa	Deloitte	PwC	Ernst & Young	KPMG
Categoria	Consultoria	Finanças e contabilidade	Serviços financeiros	Consultoria
Sector	Serviços financeiros	Consultoria	Consultoria	Contabilidade
USP	Fornecem serviços de implementação, além de consultoria	Peritos em contabilidade e auditoria	Peritos em serviços de auditoria e financeiros	Peritos em serviços financeiros e fiscais
Segmentação	Empresas que procuram serviços de consultoria de gestão	Organizações que procuram opinião e análise especializadas sobre aspetos financeiros	Todas as empresas	Todas as empresas que procuram soluções empresariais
Público-alvo	Grandes empresas e 'urban businesses'	Todas as indústrias, grandes organizações	Empresas 'Fortune 500' e outras grandes organizações	Empresas 'Fortune 500'
Forças	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder de mercado e especializada em TI 2. Especialistas em auditoria, com mais de 180000 empregados 3. Presença em mais de 150 países 4. Parte das "Big Four" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vasta carteira de clientes, muitos fidelizados 2. Presença em mais de 150 países 3. Força de trabalho composta pelos melhores talentos de todo o mundo, cerca de 170000 empregados 4. Maior empresa de serviços profissionais do Mundo e uma das "Big Four" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Referenciada pela revista Forbes como a oitava maior empresa privada dos EUA 2. Cobertura geográfica extensiva, mais de 140 países 3. Nomeada "Melhor Empresa de Contabilidade onde trabalhar" pela revista Forbes 4. Força de trabalho composta pelos melhores talentos de todo o mundo, mais de 150000 empregados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A KPMG tem mais de 145000 colaboradores em mais de 150 países 2. Cobertura geográfica extensiva 3. Os seus lucros provêm de diferentes sectores de mercado 4. É uma consultora de referência em auditoria e fiscalidade 5. Partilha muitas publicações 6. Ativamente envolvida no patrocínio de muitos eventos 7. Faz parte das "Big Four"
Fraquezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presença incompleta na região Ásia-Pacífico 2. Foco em serviços de auditoria e financeiros, limitando acesso como consultores gerais ou estratégicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concorrência forte por parte de outros agentes significa quota de mercado restrita 2. Menor visibilidade mediática que os seus maiores concorrentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concorrência forte por parte de outros agentes significa crescimento lento 2. Tendência das empresas para criarem os seus próprios 'centros de conhecimento' 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sendo uma consultora de topo, é muitas vezes inacessível devido aos honorários praticados 2. Concorrência forte das principais consultoras bem como de outros agentes
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Com o seu conhecimento em auditoria e serviços financeiros podem auxiliar em serviços financeiros globais 2. Cativar mais empresas de média escala 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades em economias emergentes 2. Oportunidades no fornecimento de soluções de 'conformidade' 3. Aumento do número de empresas que procuram soluções empresariais especializadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades em economias emergentes 2. Gasto em infraestruturas significa aquisição de mais clientes 3. Procura contínua de soluções de consultoria por parte das empresas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades em economias emergentes 2. Gasto em infraestruturas significa aquisição de mais clientes
Ameaças	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concorrência severa entre os diferentes agentes do mercado 2. Flutuações cambiais afetam projetos internacionais 3. Tendência das empresas para criarem os seus próprios 'centros de conhecimento' 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recessão na zona Euro 2. Expansão dos concorrentes 3. Flutuação da economia global 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processos legais afetam a confiança do mercado 2. Recessão global pode afetar o mercado da consultoria 3. Flutuações cambiais afetam operações 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilização das restrições regulatórias pode promover a concorrência 2. Recessão global dificulta crescimento dos negócios

Figura 2 - adaptação Análise SWOT Big Four ¹

¹ adaptado de "MBA SKool.com - Brand Guide - Deloitte Consulting", "MBA Skool.com - Brand Guide - PwC", "MBA Skool.com - Brand Guide - Ernst and Young" e "MBA Skool.com - Brand Guide - KPMG"

Apesar do mercado ser dominado pelas “*Big Four*”, há outros agentes a ter em conta neste sector de atividade, sendo conhecido um ranking de 40 redes e associações, no qual a Russell Bedford International ocupa, em 2015, a 16ª posição.

Rank	International organisation	Latest combined annual total income (\$m)	Previous year's income (\$m)	% change
1	Deloitte	34,200	32,400	5.6%
2	PwC	33,952	32,088	5.8%
3	EY	27,369	25,829	6.0%
4	KPMG	24,820	23,420	6.3%
5	BDO	7,021	6,453	9.0%
6	Grant Thornton	4,729	4,519	5.0%
7	RSM International	4,391	3,714	18.0%
8	Baker Tilly International	3,563	3,400	5.0%
9	Crowe Horwath International	3,436	3,168	8.0%
10	Nexia International	3,072	2,900	5.9%
11	Moore Stephens International	2,683	2,682	0.0%
12	PKF International	2,388	2,523	-5.4%
13	Kreston International	2,035	1,945	5.0%
14	HLB International	1,890	1,677	12.6%
15	UHY International	640	649	-1.5%
16	Russell Bedford International	390	383	2.6%
17	ECOVIS International	380	360	5.3%
18	TGS Global	184	172	7.0%
19	Reanda International	144	122	18.0%
20	IECnet/EPR	141	116	22.0%
		157,428	148,520	6.0%

Figura 3 – top 20 networks, ranking AccountancyAge 2015

1.2. PONTOS DE PARIDADE E DE DIFERENCIAÇÃO

Cada rede é formada por uma razão diferente, sendo os seus membros (e potenciais membros) atraídos pela possibilidade de concretizarem os seus objetivos individuais (McGarry, 2015). Apesar de todas as redes terem pontos de paridade entre si, cada uma deve ser analisada pelos seus pontos de diferenciação, na medida em que o seu sucesso depende da concretização das expectativas dos seus elementos. Por esta razão, não podemos considerar que as “*Big Four*” sejam os principais concorrentes da Russell Bedford International, na medida em que esta última se posiciona como uma rede de “gama média”.

Enquanto as líderes “*Big Four*” procuram atrair grandes organizações que são líderes nos seus sectores de atuação, a Russell Bedford International visa o segmento das pequenas e médias-empresas, geridas pelos proprietários mas com a capacidade de operar numa perspetiva global.

“*Big enough, small enough*” é, aliás, um dos argumentos da RBI que defende que as maiores redes, apesar de terem a mão-de-obra e perícia, não são capazes de oferecer atenção individualizada e o envolvimento dos sócios nos negócios. Por seu lado, as empresas RBI têm uma dimensão que lhes permite oferecerem um serviço de excelência ao cliente, bem com um suporte alargado.

2. ESTRATÉGIA DE MARKETING E BUSINESS DEVELOPMENT

A estratégia de marketing da rede começou a ser delineada no final do ano 2000, tendo sido revista em 2002 e em 2006 e 2008 com a aplicação de um questionário aos membros associados sobre as suas necessidades.

As considerações que abaixo se apresentam resultam dessa análise e deverão ser implementadas ao longo do tempo.

O feedback dos membros, tanto nos momentos de encontro (conferências) como nos inquéritos aplicados, sugere uma diversidade de visões sobre o papel que o núcleo central da RBI deverá ter no desenvolvimento de oportunidades de negócio para cada uma das empresas filiadas.

Os membros têm diferentes expectativas relativamente à sua afiliação, procurando:

- Receber propostas de negócio de outros membros;
- Ter uma rede que lhes permita recomendar associados internacionalmente sem recorrer aos concorrentes nos seus mercados locais;
- Reforçar a sua posição nos seus países de origem ao associarem-se a uma rede internacional.

A estratégia de marketing adotada procura conciliar estas diferenças e responder às necessidades da maioria das empresas-membro.

Atualmente, o principal foco da estratégia de marketing da Russel Bedford International tem sido, para além do alargamento do seu mercado e recrutamento de novos membros, o aumento da visibilidade da marca.

As atividades de marketing desenvolvidas podem ser caracterizadas como “marketing interno” ou “marketing externo”, consoante o seu público-alvo.

2.1. MARKETING INTERNO

2.1.1. Marketing interno passivo

As comunicações internas (entre membros da rede) têm que ser fortalecidas para encorajar um maior sentimento de pertença e integração. Para isso, tem sido prioritária a remodelação da Intranet tendo como objetivo uma melhoria do *design* e maior concordância com o website público, procurando torná-lo mais *user-friendly* e facilitar o acesso ao leque de ferramentas disponíveis online para os membros da rede. A empresa

está também a substituir o sistema de Mensagens da *Intranet* raramente usado por um grupo-piloto no *LinkedIn*.

Neste âmbito, a base de dados de empresas-membro que é parte integral da *Intranet*, também deverá ser alvo de melhorias, tanto ao nível do *design* como da procura de informação (necessária a inclusão de ferramentas de pesquisa de texto).

Por outro lado, constata-se que a maioria das redes que foram bem-sucedidas no processo de estabelecimento de marcas globais foram aquelas em que os membros dos principais mercados (EUA e Europa Central) adotaram a sua identidade corporativa. Nesses casos, são sobretudo estas empresas-membro, em vez da “empresa-mãe”, que estão a investir e a promover a marca e, por isso, apesar de não existirem intenções de abandonar a flexibilidade e abordagem multinível à utilização da marca da RBI, um dos papéis principais do Departamento de Marketing é continuar a auxiliar e encorajar as empresas a usarem a identidade corporativa da rede e a promoverem a marca.

A estratégia de marketing interno passivo tem tido um sucesso considerável com um número crescente de membros a adotarem o nome “Russell Bedford” como parte da sua designação social. No entanto, estas empresas ainda representam menos de um quarto dos membros e algumas organizações não fazem referência à filiação à rede nas suas comunicações.

Na análise feita em 2012, 18 empresas usavam “Russell Bedford” como parte do seu nome (nível um de relação com a marca); 2 empresas usavam a abreviatura RB como parte do seu nome (nível dois); 4 fazem uso do logótipo da marca, bem como dos estacionários e modelos gráficos sem alteração do nome (nível três); 44 empresas estão no nível mínimo de relacionamento (nível quatro), o que significa que apenas fazem referência à filiação à rede (com ou sem logótipo) e 8 organizações não fazem qualquer referência à sua filiação nos seus materiais de comunicação.

2.1.2. Marketing interno ativo

O envolvimento em atividades de marketing é uma responsabilidade relativamente recente para a rede (uma vez que anteriormente estas atividades eram lideradas pela empresa-membro sediada em Londres) e, por isso, a sua implementação tem sido cautelosa.

Até ao momento, as estratégias implementadas – ao nível interno – passam, essencialmente, pela promoção do conceito de desenvolvimento de negócios conjuntos e pela procura do aumento de pro-atividade na promoção de serviços multinacionais e

concretizam-se na programação das apresentações e *workshops* conferências organizadas pela rede. A curto prazo, a estratégia passa por expandir estas atividades e:

- Incentivar grupos de membros para a procura de oportunidades de negócios comuns, agindo como uma “incubadora” para as suas ideias;
- Identificar as melhores empresas dentro de alguns nichos de mercado ou conjuntos de serviços e incentivá-las a alargarem sua percepção do mercado e envolverem outros membros;
- Apoiar as empresas-membro com melhores/mais referências externas, com vista ao desenvolvimento de novas oportunidades de relacionamento com o exterior. Isso irá incluir consultas com clientes externos de referência sobre os requisitos fundamentais procurados na consultoria a nível internacional em áreas sem cobertura atual.

As atividades a médio prazo incluem:

- A seleção de membros do Conselho para liderarem subcomités, cujo papel será promover e executar iniciativas específicas de desenvolvimento de negócios conjuntos. Cada iniciativa será liderada por um associado de referência, com a capacidade e empenho necessários para o sucesso. Estas iniciativas serão incentivadas através de conferências, etc. O escritório central terá um papel na identificação das empresas adequadas para liderarem os processos e dos membros das subcomissões;
- A introdução de programas de formação (através dos workshops programados nas Conferências, por exemplo) que promovam as competências necessárias para o sucesso nas candidaturas a projetos internacionais

2.2. MARKETING EXTERNO

2.2.1. Marketing externo passivo

Recentemente foram lançadas novas atividades promocionais para aumentar o reconhecimento da marca Russell Bedford junto do público-alvo:

- Publicidade online
 - Incremento do uso de ferramentas *web low-cost* (*Google AdWords*), através do aumento gradual do orçamento mensal disponível, da introdução de mais *keywords*, da introdução de anúncios e *keywords* em outras línguas (Espanhol e Francês) e alargamento da cobertura geográfica;

- Boletins eletrónicos
 - Lançamento de um boletim eletrónico diário (via e-mail) em parceria com a JC Rathbone Associates. O boletim contém informação sobre as taxas de câmbio em vigor diariamente e é enviado para todos os parceiros das empresas-membro. No futuro, deverá ser alargado aos clientes dos associados e os conteúdos também alargados.
- Fundo de imprensa/relações públicas
 - A área das relações públicas/com os *media* é uma das que, provavelmente, será mais eficiente em termos de custos. Assim sendo, uma proporção do orçamento da empresa é alocado a este fundo que pode ser utilizado por grupos de empresas-membro para ajudar a financiar atividades de relacionamento com a imprensa organizadas conjuntamente. O Conselho de Administração pode, ao seu critério, conceder subvenções de até 10% dos custos de consultoria de relações públicas associados a uma campanha de relações públicas, até um valor máximo de 3.000 euros por campanha em qualquer ano. O fundo dispõe de 15.000€, sendo que o apoio é atribuído por ordem de solicitação e desde que as campanhas beneficiem/sejam organizadas por mais de duas organizações em conjunto e que tenham como objetivo uma valorização nos *media* do nome “Russell Bedford”. Apesar de se tratar de uma medida com algum potencial, a procura por parte das empresas-membro não tem correspondido às expectativas.
- Projetos de colaboração
 - As empresas parte da rede serão encorajadas a participar em projetos *pro-bono* para aumentar o reconhecimento da marca mundialmente.
- Eventos
 - As empresas recém-integradas são convidadas a promover eventos para os seus clientes e potenciais clientes para marcar o início da sua integração na rede.

Com resultados esperados a médio prazo, o plano estratégico inclui:

- A produção de *newsletters* (gerais ou específicas por sector ou serviço) a serem distribuídas pelas filiadas aos seus clientes. Implica a produção de conteúdos dos próprios membros e edição e posterior produção gráfica pelo núcleo central:
- O uso mais alargado de *blogs* e redes sociais/profissionais com fins de *networking* e promoção;

- A introdução de testemunhos de satisfação de clientes das empresas associadas, particularmente no *website*;
- A publicação de transações bem-sucedidas da responsabilidade das empresas-membro, complementando as atividades de relações públicas em curso definidas pelo Departamento de Marketing.

As estratégias de reforço da comunicação externa seguintes estão a ser analisadas para possível implementação no futuro, a longo prazo:

- Estabelecimento de uma fundação de caridade internacional;
- Patrocínio de investigações relacionadas com contabilidade/negócios internacionais para gerar *buzz* – embora não seja prioridade uma vez que terá um acréscimo de valor limitado e custos muito elevados.
- Presença/patrocínio de eventos de referência no sector;
- Estabelecimento de parcerias/alianças com organizações com competências complementares para facilitar o *networking* e as oportunidades de aquisição de clientes por parte das afiliadas.

2.2.2. Marketing externo ativo

As atividades de marketing externo da rede têm procurado aumentar a visibilidade da marca e o reconhecimento da organização, fazendo o melhor uso dos recursos muito limitados disponíveis, destacando-se:

- A publicação do diretório anual de empresas-membro;
- O aumento da presença *online* através do desenvolvimento e gestão do website oficial da rede;
- A promoção do *website* e da marca na *Internet* nos motores de busca e em diretórios de serviços;
- A produção e distribuição de *press-releases* sobre a atividade da rede e dos seus membros;
- A representação da organização em reuniões e conferências;
- O patrocínio ocasional de eventos relacionados com negócios internacionais.

O progresso das atividades de marketing externo é monitorizado continuamente através do número de visitas ao *website* oficial e do alcance da marca nos motores de busca (Google). A monitorização destas variáveis demonstra uma tendência de crescimento do reconhecimento da marca. O número de cliques resultantes da pesquisa pelo nome

“Russell Bedford” aumentou de 17 800 em Abril de 2012 para 23 900 em Fevereiro do ano 2013.

Para além das iniciativas de comunicação da rede, nos últimos anos têm sido desenvolvidas atividades para facilitar o *network* entre os membros da rede e aumentar as oportunidades de negócio para os associados. Ainda assim, estas atividades têm tido um impacto pouco significativo no reforço da marca. São exemplos dessa prática:

- O acordo de cooperação com a Talal Abu-Ghazaleh International, no Médio Oriente;
- A aliança estratégica com a Legal Netlink, uma rede internacional de empresas de advogados;
- A afiliação corporativa ao Family Firm Institute;
- O estabelecimento de “grupos de interesse” e de “*joint businesses*”

2.3. BUSINESS DEVELOPMENT

O crescimento (em termos de número de membros, tamanho e posicionamento das empresas) é um dos três principais objetivos da Russell Bedford International (juntamente com a promoção da marca e o controlo de qualidade). Uma maior cobertura geográfica e a adesão de empresas de maior dimensão traduz-se na geração de mais negócios (via recomendação dos membros) e, por isso, no aumento dos benefícios para potenciais clientes.

Uma maior cobertura (geográfica e de serviços) significa também uma melhor resposta às necessidades dos clientes finais que procuram acesso a um conjunto alargado de competências e serviços no mercado global. Por outro lado, a adesão de mais empresas e empresas de maior dimensão resulta num aumento das receitas da rede.

A estratégia de aquisição de novos membros da Russell Bedford está diretamente relacionada com a implementação de práticas que promovam a aquisição de novos clientes para as suas empresas-membro na medida em que o volume de negócios das redes internacionais é determinado pelas exigências dos clientes de cada organização individualmente.

As empresas-membro que geram maiores volumes de negócios para os restantes associados são as que têm uma carteira de clientes mais diversificada e maiores volumes de trabalho, as que estão localizadas em áreas geográficas de interesse (ou seja, com mais clientes ou potenciais clientes com necessidades ao nível transfronteiriço) e as que oferecem um leque mais alargado de serviços (contabilísticos ou relacionados).

Assim, a composição da associação e a forma como novos membros são identificados e recrutados são de suma importância para o aumento de trocas de serviços entre os afiliados, sendo fundamental consolidar a força dos membros atuais e promover o recrutamento de empresas com as características acima mencionadas.

2.3.1. Membros atuais

Numa primeira abordagem, será conduzida uma análise profunda entre as organizações que integram a rede, identificando pontos de fraqueza em termos de tamanho, cobertura, leque de serviços e tipo de clientes. Em paralelo, deverá ser conduzida uma avaliação sobre os territórios alocados a cada uma das empresas-membro como forma de identificar outros potenciais território e potenciais novos membros que cumpram com os requisitos.

Poderá ser implementada uma nova política que limite os direitos relativamente à abrangência territorial dos membros que demonstrem inadequação perante o mercado que representam ou que não forneçam um leque de serviços completo, particularmente no que diz respeito à auditoria de empresas privadas e cotadas no mercado bolsista, contabilidade, consultoria fiscal e de gestão.

Se os membros existentes são considerados inadequados pela sua dimensão, tendo em conta o território que ocupam, a estreiteza da linha de serviços que oferecem ou o tipo de clientes que possuem ou atraem, serão tomadas medidas em consulta com as empresas em causa, com vista a reforçar a sua cobertura no território em questão. Um possível passo seria um acordo para expandir / fortalecer a firma-membro existente durante um período de tempo acordado. Em alguns casos, a melhor solução pode ser recrutar um membro adicional dentro do mesmo território. Como último recurso, o membro existente pode precisar de ser substituído.

A longo prazo, as revisões periódicas serão introduzidas para a continuidade das adesões. As empresas terão de ter tamanho e natureza relevantes para o território.

As atividades do Departamento de Marketing na área de desenvolvimento de negócios deverão ser expandidas a longo prazo. Além da identificação regular de oportunidades de concurso, bem como a implementação de consórcios de licitação, são propostos os seguintes passos adicionais para reforçar o processo de desenvolvimento de negócios:

- A compilação de um registo central dos currículos, clientes passados e projetos em andamento das firmas-membro, com vista à criação de um “perfil de cliente” e à promoção de um maior conhecimento e partilha sobre as capacidades e experiência dos membros atuais;

- O apoio a grupos de membros para investirem em oportunidades específicas de negócios, por exemplo, coordenando a apresentação das candidaturas;
- A análise da lista de clientes dos membros procurando identificar aqueles que têm filiais que exigem serviços de auditoria ou contabilidade fora do seu país de origem em locais onde a rede tem outros associados, indicando-os como referência;
- A identificação de serviços especializados ou candidaturas realizadas por firmas-membro que podem ser replicadas por outros membros.

2.3.2. Recrutamento de novos membros

As alterações na política de associação descritas acima devem conduzir automaticamente ao crescimento da rede uma vez que os membros existentes serão encorajados a expandir as suas próprias empresas e a encontrar mais parceiros para criar grupos que forneçam um serviço completo. O desenvolvimento das redes nacionais serão também fortemente incentivadas e o escritório central fornecerá apoio à pesquisa de mercado, conforme necessário.

Ao mesmo tempo, os critérios de adesão tornar-se-ão mais rigorosos, focando mais atenção na carteira de clientes e gama de serviços dos potenciais novos membros e na forma como poderão reforçar a posição da RBI e dos restantes membros. Será dada prioridade ao recrutamento de novas empresas que são potenciais fontes de referência para novos negócios, especialmente aquelas com necessidades internacionais. Será também prioridade a identificação de empresas (membros ou correspondentes, se necessário) em áreas geográficas que irão apoiar as necessidades dos membros existentes que geram mais negócios em parceria.

O foco da Russell Bedford International tem sido a aquisição de novos membros em países/regiões onde não tem presença geográfica e a monitorização de eventuais aquisições dos seus concorrentes para identificar empresas que possam ter perdido a exclusividade territorial, procurando seduzi-las com esse argumento.

As adesões à rede resultam de três fontes:

- Recomendação de outros membros (15%);
- Candidaturas espontâneas, sobretudo via *website* (39%);
- Pesquisa de mercado e marketing direto (45%).

Recomendação de outros membros

A maioria das adesões deste tipo são na região da América Latina e resultam dos contactos dos atuais membros que, voluntariamente e proactivamente, procuram o desenvolvimento da rede nesse território.

Candidaturas espontâneas

As candidaturas espontâneas são responsáveis por uma proporção significativa do recrutamento de novos membros. Em média, são recebidos dois pedidos de informação sobre a adesão à rede por semana, através do formulário de solicitação de adesão disponível no *website*.

Esta procura tem sido relativamente constante ao longo dos últimos anos. No entanto, a maioria das consultas provêm de empresas muito pequenas ou empresas em territórios em que a Russell Bedford já tem membros suficientes. Uma resposta, seja positiva ou negativa, é fornecida em resposta a cada pergunta.

No caso dos potenciais candidatos à afiliação, é enviada uma resposta por correio eletrónico, fornecendo detalhes de acesso para uma página especial sobre filiação na qual é disponibilizado um pacote de informações sobre os requisitos de adesão.

Para além da resposta *online*, também é enviado um *kit* promocional por correio. Posteriormente, é feito o acompanhamento via *e-mail* para verificar se o pacote foi recebido e se o interessado requer qualquer informação adicional antes de tomar uma decisão.

Pesquisa de Mercado e Marketing Direto

A abordagem direta ao mercado tem sido a maior forma de aquisição de novos membros. Com base nas solicitações ou recomendações dos membros atuais é feita uma seleção das áreas geográficas/países prioritários, sendo posteriormente conduzida uma pesquisa na Internet pelas principais empresas de contabilidade/auditoria nesses territórios. Normalmente, a prospeção decorre em dois ou três territórios simultaneamente.

A pesquisa, conduzida por estudantes estagiários, examina *websites*, listas de afiliações e diretórios reunindo informações sobre as empresas num país (nome; localização; tamanho/nº de sócios/volume de negócios; contactos; vínculo a alguma rede/associação concorrente, se aplicável; leque de serviços; interesse internacional; competências linguísticas; etc.). O resultado é, normalmente, uma lista de 50-100 empresas que é revista pelo Diretor de Marketing com vista à identificação de uma lista reduzida de potenciais candidatos na localização pretendida.

O passo seguinte passa pelo envio de um *e-mail* aos principais sócios (*decision makers*) convidando as empresas a integrar a rede. Caso o *e-mail* não seja bem-sucedido, são enviadas cartas ou *faxes*.

Resultados obtidos

Apenas 15% dos contactos são convertidos em candidaturas à adesão e apenas metade destas candidaturas são revistas pela Administração e bem-sucedidas.

Os dados resultantes dos inquéritos são adicionados a uma base de dados que congrega todas as atividades de aquisição de novos clientes para que os potenciais candidatos recebam informação regular sobre a rede e sejam contactados com regularidade.

Dificuldades

O recrutamento de membros em outras localizações está a tornar-se mais difícil uma vez que a RBI já tem presença nos países onde tendencialmente há mais empresas envolvidas em negócios internacionais. Por outro lado, nos territórios não abrangidos pela rede, as empresas mais adequadas (com maior dimensão, um leque de serviços alargado e bons padrões de qualidade) já pertencem a outras redes concorrentes ou há poucas empresas envolvidas em negócios transfronteiriços.

A concorrência para o recrutamento de novas empresas está a tornar-se mais forte, com estratégias de mercado mais agressivas. Além disso, é claro que há países onde a RBI tem representação em que os membros existentes são pequenas empresas em relação ao tamanho do território, ou em que a empresa não oferece uma gama completa de serviços, o que pode ser um problema significativo para os membros com clientes que necessitam de um serviço multinacional de excelência.

Recomendações

A estratégia de prospeção de mercado e as atividades de marketing direto continuarão a ser utilizadas pelo Departamento de Marketing para tentar preencher as lacunas identificadas no crescimento da rede. No entanto, dadas as dificuldades em encontrar novos membros devidamente qualificados em alguns locais, nos últimos anos, a metodologia tradicional será complementada pelo:

- Envolvimento de mais membros atuais no novo processo de recrutamento de sócios, por exemplo através da criação de grupos regionais de tarefas e desenvolvimento;

- Oferta de recompensas financeiras para facilitadores (externos) na América do Norte (e outros territórios selecionados criteriosamente).

A longo prazo, são propostas as seguintes etapas adicionais:

- Análise de opções para fusões com outras redes (a nível nacional ou regional);
- Avaliação contínua dos métodos usados para identificar/recrutar potenciais membros;
- Avaliação de possíveis incentivos para recrutar associados em territórios-chave onde os potenciais membros estão mais relutantes, por exemplo, através do alargamento da utilização do *status* de “correspondente” nas economias mais fortes, a oferta de uma adesão provisória ou de adesões com desconto.

CAPÍTULO III: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

No âmbito da minha experiência como Assistente de Marketing e Business Development na Russell Bedford International, as tarefas executadas dividem-se em cinco blocos abaixo apresentados:

1. PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercados é um elemento-chave na implementação de estratégias de marketing, sendo “utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas; para gerar, refinar e avaliar as ações de marketing e para melhorar a percepção do marketing como um processo e perceber de que forma se podem tornar mais eficientes atividades específicas” (Malhotra & Birks, 2007). A pesquisa de mercados consiste em analisar minuciosamente e estudar as oportunidades oferecidas pelo mercado.

Na RBI, a prospeção de mercado é um processo contínuo e ininterrupto, através do qual se procura identificar potenciais membros uma vez que o desenvolvimento e alargamento da rede é uma das prioridades do escritório central e do Departamento de Marketing. Esta é, portanto, uma das tarefas que mais relevância tem no contexto de estágio, sendo a tarefa em que é despendido mais tempo.

Existem vários métodos para executar uma pesquisa de mercado mas, atendendo à natureza do negócio da rede, esta é essencialmente conduzida através da Internet, com recurso a *websites* e diretórios de empresas.

A seleção dos territórios-chave é feita pelo Diretor de Marketing. Segue-se então uma pesquisa aprofundada pelas principais empresas nesses territórios, tendo em conta os critérios estabelecidos:

- Qualidade do trabalho e reputação
- Número de sócios e suas qualificações
 - A RBI procura, essencialmente, empresas com mais de 3 sócios
- Localização e qualidade dos escritórios
 - Idealmente, as empresas devem estar localizadas nas cidades capitais ou em grande centros urbanos/de negócios
- Perspetiva nacional e internacional
- Leque de serviços
 - A rede procura sobretudo empresas “*full-service*”, ou seja, que prestem serviços de contabilidade, auditoria e fiscalidade

Para além de procurar empresas em novos territórios, ou seja, em países em que a rede não está ainda representada, a RBI conduz também pesquisas de mercado frequentes em

territórios onde já tem representação com vista a avaliar se os atuais membros continuam a ser representativos e adequados para esses territórios.

Durante o meu estágio, foram várias as pesquisas conduzidas, embora com retorno pouco significativo para a rede uma vez que, até ao momento da finalização do estágio, nenhuma destas se traduziu na adesão de um novo membro. Os territórios analisados foram, essencialmente, países lusófonos (Portugal, Angola, Cabo Verde, Moçambique, Brasil e Macau) mas também Holanda, Suíça (Zurique) e Luxemburgo.

A identificação dos territórios a estudar é estratégica e depende dos objetivos da rede. No entanto, é – ao mesmo tempo – resultado do ‘timing’, na medida em que a língua é um dos maiores obstáculos encontrados no processo de pesquisa, já que a maioria das empresas no sector: 1) não tem um *website*; 2) não tem um *website* traduzido para Inglês. Este é, aliás, um dos critérios não assumidos da pesquisa uma vez que é através da análise da presença *web* das empresas que se verificam os restantes critérios (nomeadamente o potencial internacional das mesmas).

Tal como mencionado na análise ao plano de marketing, o processo de pesquisa de mercados é moroso, repetitivo (apesar de se tratarem de territórios diferentes, o processo de pesquisa é semelhante para todos os países) e, muitas vezes, infrutífero uma vez que nem sempre é possível identificar potenciais membros nos territórios explorados que cumpram com os requisitos e não pertençam ainda a nenhuma rede concorrente. Ainda assim, é um trabalho útil na medida em que permite um maior conhecimento dos mercados e dos territórios e é uma base de trabalho para o futuro.

Abaixo apresentarei com mais detalhe a pesquisa conduzida relativamente ao mercado português por se tratar da mais extensiva e com melhores resultados.

1.1. Portugal

No momento da minha integração na RBI, a organização já tinha um membro em Portugal, a “J.Monteiro e Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.”, no entanto, havia rumores de um possível cancelamento da adesão (atendendo à crise económica que se instalava no país, ao preço das quotas e baixo retorno conseguido através da adesão), razão pela qual me foi solicitada uma pesquisa extensiva deste mercado com vista à identificação de potenciais membros alternativos.

Neste contexto, a minha tarefa passava por identificar empresas semelhantes ou com características que melhor satisfizessem os requisitos. A “J.Monteiro e Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.” é uma empresa *full-service* (dedicada

aos serviços de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal), sediada em Lisboa, com uma filial em Matosinhos e com três sócios.

A pesquisa foi conduzida com base na Lista das Sociedades de Revisores Oficiais de Contas, publicada a 19 de Julho de 2012, o que permitiu a identificação das principais empresas do sector e a consequente análise da sua presença *web*. Durante este processo, foi possível tirar as seguintes conclusões:

- Poucas empresas *full-service*;
- Maioria das empresas não tem *website/website* atualizado (e menos ainda são as que têm *websites* em várias línguas, nomeadamente o Inglês) (Figura 4);
- As empresas de maior dimensão e mais bem localizadas já integram outras redes concorrentes;
- A maioria das empresas do sector tem apenas um sócio.

Apesar das dificuldades, após análise foi possível identificar um conjunto de onze empresas, com as quais foram estabelecidos contactos com o objetivo de propor a afiliação. Desses contactos, houve uma manifestação de interesse por parte da “Floriano Tocha, Paulo Chaves & Associado, SROC” (Figura 5). No momento de conclusão do estágio, a adesão à rede não estava ainda concluída mas viria a concretizar-se mais tarde (em Outubro de 2013), sendo esta empresa o membro da RBI em Portugal atualmente.

Name of Firm	No. of Partners	Total Staff	Tel/Fax (+351)	E-mail	Website	Contact	Internet Association	Status: (N)ot being pursued, etc.	Actions Taken	Services	Notes
Auditing firms											
MARQUES DA CUNHA, ARLINDO DUARTE & ASSOCIADOS	5		226 106 920		NO	Arlindo Duarte					No website/e-mail
ANTÓNIO ANJOS, F. BRANDÃO & ASSOCIADOS, SROC	5	22+	226 007 796	sroc@mail.telepac.pt	http://www.aafbsroc.pt	António Anjos				Auditing	Branch Office in Arrifana Important clients such as Municipalities
EUGÉNIO BRANCO & ASSOCIADOS, SROC	4		225 512 000	do@eugenio Branco.p	http://www.eugenio Branco.p	Eugénio Branco				??	Branch Office in Lisbon Not sure about the services provided?
PALM - PEREIRA, ALMEIDA, LINHARES, MONTEIRO & ASSOCIADO, SROC	4		226 009 032	eira@palm.pt	http://www.palm.pt	Heider Pereira			31/10/2012(Read)	Auditing Tax	Established in 2008
CARLOS TEIXEIRA, NOÉ GOMES & ÓSCAR QUINTA, CANEDO MOTA & PIRES, SROC	3		222 014 000	@ctngsroc.com	http://www.ctng-sroc.com	Noé Gonçalves Gomes	International	N		Auditing	Branch Office in Lisbon Member of other network
	3		225 074 670	roc@mail.telepac.pt		Manuel Fernandes					CPA No website
NOVAIS & VILAR, SROC	3		222 084 074		NO	Agostinho Gonçalves					No website or e-mail
ANTÓNIO BAPTISTA, ELÍSIO QUINTAS E LINO VIEIRA	3		226 166 360	qvsroc.com	www.qvsroc.pai.pt	António Baptista			31/10/2012	Auditing/Tax Accounting	Website doesn't provide useful info
HENRIQUE, DUARTE E GONÇALVES, SROC	3		220 420 972	sroc@hdsrcc.pai.pt	http://hdsrcc.pai.pt/	António Gonçalves				Auditing Tax	Website doesn't provide useful info CPA
VELOSA, SILVA E MARQUES, SROC	3		226 001 349	ndas@mail.telepac.pt	NO	Luis Velosa					No website
RIBEIRO, PIRES & SOUSA, SROC	3		22 507 2500	rpsroc@rpsroc.pt	http://www.rpsroc.pt	Rui Sousa				Auditing	
ANTÓNIO MAGALHÃES & CARLOS SANTOS, SROC	2	N.K/8	226 002 808	essroc@apo.pt	http://www.amcs-sroc.pt	Antonio Magalhães			31/10/2012 (Read)	Auditing Tax	partnerships
FERNANDO RIBEIRO & OLIVEIRA MAIA, SROC	2		226 093 293		NO	Augusto Maia				Auditing/Tax Accounting	No website or e-mail Full service?
FÁTIMA PINTO E VITOR FREIRE, SROC	2		226 108 970	resroc@mail.telepac.pt		João Freire					No website
JOÃO ARAÚJO & ANTÓNIO OLIVEIRA, SROC	2		225 106 099		https://sites.google.com/site/poetags/	João Araújo				Auditing	CPA Website doesn't work properly
BORDA RODRIGUES & ASSOCIADO, SROC	2		228 348 010	ques@saoq.pt	NO	José Rodrigues				Auditing	No website
PIRES DE MATOS & PINHEIRO TORRES, SROC	2	10	226 053 725	motos@mail.telepac.pt	http://www.piresdematos.epineirotorresroc.pt	Manuel Pires de Matos			31/10/2012(Read)	Auditing/Tax	
CARLOS AIRES & AMADEU COSTA LIMA, SROC	2		226 079 980		NO	Carlos Aires					No website or e-mail
PINTO LEITE & MACHADO VAZ, SROC	2		220 930 582		NO	João Leite					No website or e-mail Owner has a LinkedIn profile
F. OLIVEIRA & ASSOCIADO, SROC	2				NO	António Carvalho					No info (website, e-mail, tel) available
CARAVELA E DUARTE, SROC	2		228 328 284	geral@ced-sroc.pt		Palmira Caravela				Auditing/Accounting?	No website or e-mail Partner has a LinkedIn profile
PALM & CAMBÃO, SROC, LDA	2				NO	Amadeu Cambão					No info (website, e-mail, tel) available
PAULA SARAIVA & MANUEL PEREIRA, SROC	2		222 023 003	psmp@psmpsroc.com	http://www.psmpsroc.com/	Ana Paula Silva					Branch Office in Lisbon Website doesn't work properly

Figura 4 - excerto Pesquisa de mercado, Portugal: análise inicial

Name of Firm	Location	Notes	Contact person	Contact	Email		To do:
PALM - PEREIRA, ALMEIDA, LINHARES, MONTEIRO & ASSOCIADO, SROC	Porto	http://www.paim.pt	Heider Pereira	226 009 032	heider.pereira@paim.pt	E 31/10/2012(Read) + answer (31/10/2012) Infopack sent (31/10/2012) + Feed Infopack sent (31/10/2012)	E english (09/01/2013) Read (09/01/2013) Reminder sent 13/02/2013, read 13/02/2013
ACC - Consultores Associados, Lda	Lisboa	http://www.aocportugal.pt/	Paulo Cardoso		paulo.cardoso@aocportugal.pt	E 31/10/2012(Read) + answer 01/11 Infopack sent (02/11) E received, negative answer (20/11)	
SEBASTIÃO & SANTOS, SROC	Lisboa (Amadora)	http://www.sebastiao-sroc.pt/	Sebastião Carrigo	214 908 041	geral@sebastiao-sroc.pt	E 31/10/2012(Read) Phone call (02/11) interest Infopack sent (02/11)	Tried to Phone call (10/01/2013) E asking for availability Reminder sent 13/02/2013, read 13/02/2013
SALGUEIRO, CASTANHEIRA & ASSOCIADO, SROC	Lisboa (Mem Martins)	http://www.sca-sroc.pt/	Fernando Salgueiro		geral@sca-sroc.pt	E 31/10/2012(Read) + answer (02/11) Info pack sent (02/11) Reminder sent 13/02/2013, read 13/02/2013 redid negative - too small, thinking in finishing partnership	E portuguese (09/01/2013) Read (09/01/2013)
Cerb - Contabilidade e Gestao SA	Sintra	http://www.cerb.pt/	Antonio Perestrelo		antonio.perestrelo@cerb.pt	E 31/10/2012(Read) + answer (02/11) Info pack sent (04/11) E received saying they didn't get Infopack (14/01/2013) E confirming address (14/01/2013)	E english (09/01/2013) Read (09/01/2013) Resend Infopack by courier (15/01/2013) Reminder sent email (13/02/2013), read 13/02/2013
C. & R. RIBAS PACHECO, SROC	Porto	http://www.cr-sroc.pt	Rodrigo Ribas Pacheco	22 600 5318	rp@cr-sroc.pt	E 31/10/2012 + answer (02/11) Infopack sent (05/11) E received (28/11)	E english (09/01/2013) Read (09/01/2013) E received - they need a few weeks more to decide Reminder sent (13/02/2013)
FLORIANO TOCHA, PAULO CHAVES & ASSOCIADO, SROC	Lisboa	http://www.tcassroc.com	Rui Gloria	213 590 751/4	geral@tcassroc.com info@tcassroc.com	E 31/10/2012(Read) + answer Infopack sent + answer E sent 22/11/2012 (read)	Asked about fees and work Tried to Phone call (10/01/2013) E asking for availability (read 10/01/2013) They want to submit AffiliQuest Reminder sent (13/02/2013) read 13/02/2013 AffQuest ready to be approved internally, it will be send next week (15/02/2013)
MAIA, MESQUITA & ASSOCIADOS, SROC	Lisboa	http://www.mma-sroc.pt	Gabriel Mesquita	21 395 87 26	mma.sroc@mma-sroc.pt	E 31/10/2012 + answer (phone) Infopack 07/11 Negative answer received - size firm and work is not suitable for applying now (14/01/2013)	Tried to Phone call (10/01/2013) E asking for availability Reminder sent 13/02/2013
VITOR ALMEIDA & ASSOCIADOS, SROC, LDA	Lisboa	http://www.vasroc.pt/	Lara Palhares		lara.palhares@vasroc.pt	E 31/10/2012(Read) Online enquiry (08/11)	E english (09/01/2012) Read (09/01/2013) Reminder sent (13/02/2013)
PIRES DE MATOS & PINHEIRO TORRES, SROC	Porto	http://www.piresdematossepinheirotorresroc.pt	Manuel Pires de Matos	226 053 725	mpiresdematos@mail.telepac.pt	E 31/10/2012(Read) + positive answer (15/11/2012) Infopack sent (16/11/2012)	E english (09/01/2012) Read (10/01/2013) Answered - not ready to decide E volunteering to help Reminder sent 13/02/2103

Figura 5 – excerto Pesquisa de mercado, Portugal: follow-up

2. COMUNICAÇÃO COM MEMBROS ATUAIS E POTENCIAIS MEMBROS

Parte das tarefas dos Assistentes de Marketing e Pesquisa de Mercados é a comunicação regular com os atuais membros da rede e com os potenciais membros (atividades de Marketing Direto).

Na RBI, os principais meios utilizados na comunicação incluem: meios orais (telefone, teleconferências), meios escritos (*e-mail*, carta, *fax*, *newsletters* e revistas), meios audiovisuais (vídeos, *Skype*) e as novas tecnologias (redes sociais, *Intranet*).

2.1. Membros atuais

A comunicação com os membros atuais da rede caracteriza-se pela proximidade e regularidade e visa, essencialmente, o desenvolvimento de uma relação efetiva entre os diferentes membros e o Departamento de Marketing e a consequente construção de uma imagem corporativa mais forte e um maior sentimento de pertença.

As comunicações internas são uma parte vital dentro da empresa para haver uma visão ampliada do(s) problema(s) estrutural(s) no(s) departamento(s), da necessidade de reestruturação da organização, da (des)motivação, expectativas e desejos dos funcionários, de novas ideias a respeito dos produtos e dos serviços da empresa e mesmo do esclarecimento da cultura da empresa. (Maciel & Moreira, 2013)

2.1.1. Meios escritos

A maioria da comunicação escrita – via *e-mail*, carta ou *fax* – com os membros atuais é altamente padronizada, existindo vários *templates* (em diferentes línguas) relativamente a quase todos os procedimentos habituais no seio da rede pelo que o ato de comunicar é poucas vezes espontâneo e consiste, sobretudo, na replicação e adaptação de informação.

Desta forma, apesar de existir uma elevada rotatividade de estudantes estrangeiros que desempenham estas funções, a RBI consegue transmitir as informações mais importantes, de forma clara e objetiva e uma imagem de estabilidade, confiança e credibilidade.

A comunicação está na base de qualquer um dos restantes procedimentos levados a cabo durante o estágio e, apesar dos constrangimentos apresentados acima, o desempenho desta função contribuiu para o desenvolvimento das minhas competências linguísticas, do sentido crítico (uma vez que, apesar de existirem *templates* definidos, o meu contributo foi sempre bem aceite) e para uma maior adaptação ao contexto organizacional.

2.1.2. Newsletter “Network News”

A RBI procede à publicação quadrimestral (em Abril, Agosto e Dezembro de cada ano) da *newsletter* “Network News”, neste documento – habitualmente com 4 páginas A4 – são apresentadas as novidades regulares sobre a rede (novas adesões, cooperações estabelecidas, resultados concretizados, oportunidades de formação e outras notícias consideradas relevantes), bem como sobre os diferentes membros integrantes.

Aquando da minha integração na empresa, estava em preparação o número 44 desta *newsletter*, a edição de Dezembro de 2012 (Figura 6). Neste âmbito, a minha colaboração incluiu o contacto com as empresas-membro solicitando conteúdos de relevância para serem publicados, a posterior tradução (essencialmente, Português > Inglês, Alemão > Inglês e Espanhol > Inglês), edição e parcial paginação (utilizando o *Adobe InDesign* e os *templates* da *newsletter* disponibilizados) desses mesmos conteúdos.



Figura 6 – newsletter “Networks News”. Dezembro 2012

Para além da colaboração na edição da *newsletter*, tive ainda participação ativa na distribuição da mesma aos diferentes membros. Este processo implicou: a atualização da base de dados (Figura 7) com a morada de todos os sócios, a criação de etiquetas para o envio postal e a preparação das encomendas. A distribuição da *newsletter* implica o envio de cópias para a cada um dos funcionários que integram a rede a nível mundial, num total (em 2012) de cerca de 5.000 exemplares.

1	Firm's Name	Country	Contact	Address	Number of Newsletters
217	DEGRESSION GROUP LLC	Ukraine	Marina Karpenko	10 Berezneva Str. 02160 Kiev, Ukraine	5
218	STAVROS MOYAL Y ASOCIADOS S.R.L.	Uruguay	Pablo Moyal	Plaza Independencia 822, Of. 101 Montevideo 11100 Uruguay	203
219	Williams Benator & Libby LLP	USA	Steven G. Horn	1040 Crown Pointe Parkway, Suite 400 Atlanta, GA 30338 United States of America	34
220	PMB Helin Donovan, LLP	USA	Tom Wilkinson	5918 West Courtyard Drive, Suite 400 Austin, TX 78730 United States of America	30
221	PMB Helin Donovan, LLP	USA	Mickey O'Neil	3 Greenway Plaza, Suite 1575 Houston, Texas 77046 United States of America	30
222	Rucci, Bardaro & Falzone PC	USA	Bill Rucci	919 Eastern Avenue Malden, Massachusetts 02148 United States of America	40
223	BIK & Co., LLP	USA	Al Knox	625 N. North Court, Suite 200 Palatine, IL 60067 United States of America	47
224	PMB Helin Donovan, LLP	USA	Jeff Jamieson	5550 Lyndon B. Johnson Freeway, Suite 750 Dallas, TX 75240 United States of America	20
225	PMB Helin Donovan, LLP	USA	Michael C. Berg	505 Sansome Street, Suite 850 San Francisco, CA 94111 United States of America	20
226	RBSM LLP	USA	Peter Stefanou	805 3rd Avenue, Suite 902 New York, NY 10022 United States of America	14
227	RBSM LLP	USA	Peter Stefanou	1360 Beverly Road, Suite 103 McLean, VA 22101-3621 United States of America	3
228	ALONSO & GARCIA, P.A.	USA	Domingo Alonso	5805 Blue Lagoon Drive, Suite 200 Miami, FL 33126 United States of America	5
229	Rose, Snyder & Jacobs, LLP	USA	Gregory D. Snyder	15821 Ventura Boulevard, Suite 490 Encino, California 91436 United States of America	50
230	Marikon Audit LLC	Uzbekistan	Natalia Kondratova	139 Buyuk Ipak Yuli Street Tashkent City, 100000 Republic of Uzbekistan	36
231	Hurtado Esteban y Asociados SC	Venezuela	Alfredo Hurtado	Centro Profesional del Este, Piso 5, Oficina 51 Calle Villafior con Av. Casanova Caracas 1050, Venezuela	15
232	MUNGARRIETA Y ASOCIADOS	Venezuela	Pedro Conde	Av. Bolívar norte, C.C.P. Camoruco, piso 5, oficina 5-3, Valencia – Edo. Carabobo Venezuela	25
234	KTC Assurance & Business Advisors	Vietnam	Hung Duy Pham	140 Lang Street Dong Da District Hanoi, Vietnam	20
236	DAR ALMOHASSABA HASSAN AL-DAILAMI & CO	Yemen	Hassan A. Hantoosh	P.O. Box 11364 Commercial Center, Hadda Street Sana'a, Yemen	5
237	Vaili & Co.	Zimbabwe	Ephraim Chakuzwa Mbodza	48 Jason Moyo Ave, Cnr Angwa York House P.O. Box 5307 Harare, Zimbabwe	5
238					
239	TOTAL				4626

Figura 7 – excerto base de dados para controle distribuição newsletters

A *newsletter* é também disponibilizada e distribuída *online* através das diferentes *mailing lists* da rede que incluem, além de membros atuais e potenciais, organismos oficiais e imprensa. Para além disso, é também publicada e disponibilizada para *download* na *Intranet* da rede.

O envolvimento nesta tarefa contribuiu para o aprofundamento de conhecimentos linguísticos e técnicos (paginação e edição de conteúdos, utilizando *software* apropriado).

Por outro lado, a preparação da distribuição contribuiu para o desenvolvimento de métodos de organização e economia de tempo.

2.1.3. Revista “Business World”

A *newsletter* é um veículo privilegiado de comunicação interna na rede mas, para além disso, a RBI procede à publicação semestral da revista “Business World” que se pretende um veículo de boas práticas e de partilha de conhecimento global. Os conteúdos são produzidos por membros de referência da rede e incluem análises e opiniões sobre aspetos fundamentais do sector empresarial e as tendências globais mais relevantes. Com esta publicação, a rede pretende aumentar a sua presença na web e contribuir para um maior reconhecimento da marca.

Neste âmbito, a minha colaboração prendeu-se com a distribuição *online* da edição de Setembro de 2012 em *websites* especializados e no próprio *website* da RBI (na íntegra na secção “Publications” e cada artigo na secção “Features and Analysis”). Dependendo do meio, a publicação da revista é feita na íntegra ou são seleccionados os conteúdos mais relevantes (i.e. Em *websites* sobre contabilidade eram publicadas as análises e tendências deste sector). Esta difusão de conteúdos visa a mobilização de mais público para o *website* oficial da rede.

Não se tratando de uma tarefa com particular complexidade associada, a distribuição *online* e a seleção dos conteúdos consoante os canais exigia um profundo conhecimento dos temas abordados na publicação, proporcionando um maior entendimento do macro ambiente da empresa e, mais genericamente, da economia global.

2.1.4. Redes sociais

Apesar de possuir perfis nas principais redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, *Google Plus* e *LinkedIn*), a estratégia digital da rede não vai além da replicação de conteúdos nestas páginas. As redes sociais são percebidas como mais um meio de difusão para as diversas notícias geradas pelo que, a este nível, a minha experiência foi limitada à publicação de *links* para os *press-releases* disponibilizados no *website*.

A maior exceção é o *LinkedIn*, onde a empresa tem vindo a tentar reforçar a sua presença e interação com os membros através de um grupo privado (Figura 8), ainda que com um sucesso muito limitado (a título ilustrativo: o grupo conta apenas com 288 membros, em 2015, o que no universo da organização corresponde a cerca de 5% dos colaboradores).

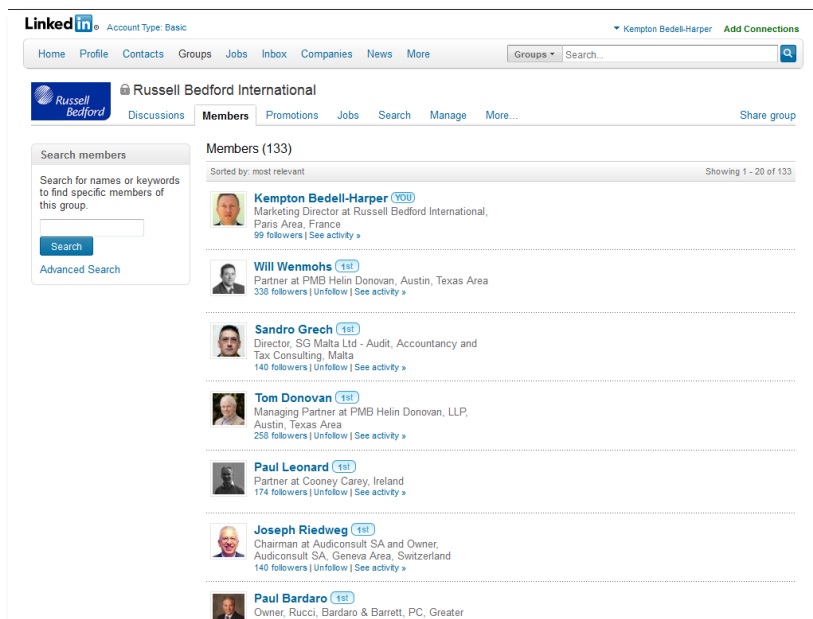


Figura 8 – grupo privado da Russell Bedford International no LinkedIn, 2013

No ranking abaixo apresentado percebe-se que a estratégia da RBI nas redes sociais se coaduna com a posição global da empresa no mercado. Ainda assim, e por ser uma área de particular interesse para mim, várias vezes sugeri que a gestão das redes sociais se tornasse uma prioridade durante o estágio mas, atendendo ao volume de trabalho e que as decisões dependeriam sempre do Diretor de Marketing, não foi possível implementar novas ideias neste âmbito.

TWITTER				FACEBOOK			
Top 20 most followed firms				Top 20 most Facebook fans			
Rank	Firm Name	Followers	Pages	Rank	Firm Name	Likes	Pages
1	Deloitte	98,759	34	1	Deloitte	141,340	76
2	PwC	78,519	62	2	Ernst & Young	137,116	46
3	KPMG	57,393	42	3	PwC	110,858	65
4	Ernst & Young	50,225	46	4	KPMG	57,363	42
5	BDO	13,934	61	5	Grant Thornton IntL	7,233	45
6	Grant Thornton International	8,436	24	6	BDO	3,652	23
7	RSM International	3,602	5	7	RSM International	3,443	6
8	Baker Tilly International	2,729	19	8	Crowe Horwath International	2,931	23
9	Moore Stephens International	2,556	5	9	Baker Tilly International	1,295	46
10	PKF International	2,434	9	10	PKF International	1,200	11
11	Mazars	1,384	7	11	Moore Stephens International	966	22
12	Crowe Horwath International	1,135	7	12	Mazars	963	17
13	UHY International	963	4	13	Kreston International	298	4
14	ECOVIS International	743	6	14	MGI	226	2
15	Kreston International	397	3	15	UHY International	191	3
16	MSI Global Alliance	376	8	16	Russell Bedford International	124	5
17	HLB International	155	1	17	KS International	123	1
18	Russell Bedford International	60	2	18	ECOVIS International	97	1
19	Nexia International	56	1	19	DFK International	75	1
20	Alliott Group	21	4	20	HLB International	65	5

Notes: Research carried out between October 1 and October 8. Ranking only considers globally branded pages and not independently branded (network or association) firms. Source: International Accounting Bulletin

Notes: Research carried out between October 1 and October 8. Ranking only considers globally branded pages and not independently branded firms that belong to a network or association. Only active pages were considered. Source: International Accounting Bulletin

Figura 9 – top 20 presença nas redes sociais (Facebook e Twitter), Outubro 2011

2.2. Potenciais membros

A comunicação com potenciais membros não apresenta diferenças substanciais em relação à comunicação com membros atuais, mantendo-se a coerência ao nível das ferramentas utilizadas, dos princípios orientadores e das práticas da organização.

Após a pesquisa de mercado, o processo começa com o envio de um *e-mail* aos principais sócios convidando as empresas a integrar a rede. Mais uma vez, existem várias minutas que devem ser utilizadas em função da situação (i.e.: resposta a ‘candidatura espontânea’, primeiro contacto após pesquisa, contacto depois de a empresa já ter sido referenciada em pesquisas anteriores, etc.).

2.2.1. Info Pack

Uma vez iniciado o processo de comunicação com os potenciais membros identificados, uma das minhas responsabilidades passava pela “montagem” e envio postal de um pacote promocional e informativo sobre a rede e condições de adesão.

O pacote incluía uma capa, um cartão-de-visita com todos os contactos, uma carta de apresentação (semelhante ao e-mail), o diretório de empresas-membro, a última edição da revista “Business World”, um exemplar de cada uma das *newsletters* “Network News” do último ano e um conjunto de documentação sobre a adesão: regras da rede, informação sobre a afiliação, os requisitos para a afiliação (princípios e custos) e o formulário de adesão.

Apesar de não exigir conhecimentos técnicos e de ser uma tarefa de simples execução, o envio dos *Info Packs* foi uma das etapas que muito contribuiu para a minha motivação durante o estágio já que marcava o culminar da fase de pesquisa e criava a expectativa sobre potenciais adesões decorrentes da mesma.

3. MANUTENÇÃO DO WEBSITE E BASE DE DADOS

3.1. Website

Durante o meu estágio na RBI, a gestão operacional das páginas e de conteúdos do *website* foi parte das minhas responsabilidades.

Com recurso ao sistema de gestão de conteúdos *Joomla*, frequentemente era solicitada a criação de novas páginas ou introdução de novos conteúdos no *website* oficial da rede.

Apesar de não contribuir diretamente para o *design* das páginas (uma vez que os *templates* já estavam criados e esse trabalho era subcontratado a uma outra empresa), os

conhecimentos de HTML foram muito úteis nesta fase, já que me permitiam rapidamente perceber e antecipar possíveis erros de formatação nas diferentes páginas. Ainda assim, no decurso desta tarefa, foram diversas as dificuldades encontradas uma vez que a migração de conteúdos ainda não tinha sido feita para a versão mais recente do *Joomla* e havia várias funcionalidades indisponíveis.

A minha intervenção focou-se também na introdução de novos conteúdos e manutenção/atualização dos existentes com base nas informações provenientes das outras atividades desenvolvidas durante o estágio. Desta forma, concentrei-me essencialmente nas páginas “Locations” (onde eram introduzidas e atualizadas todas as informações sobre os membros da rede, divididos por território), na página “News” (onde figuram todos os *press-releases* emitidos), na página “Features and Analysis” (onde são publicados os artigos que integram a revista “Business World”) e na página “Publications”.

Para além da gestão operacional, as minhas tarefas incluíam a constante monitorização do número de visitas ao *website* resultante dos motores de busca (Figura 10) e do alcance da marca nos mesmos. Esta análise é feita mensalmente e baseia-se na posição ocupada (número de página e lugar) pelo *website* da empresa nos resultados de pesquisa do Google, tendo por base as keywords mais diretamente relacionadas com a área de atuação da rede (como por exemplo: *accounting network*, *audit network*, *international accounting group*). Esta última tarefa implicava, para além da análise do posicionamento da RBI, a comparação com os seus concorrentes mais diretos (Figura 11).

GOOGLE.COM											
Revised Keywords	18/4/12	17/5/12	19/6/12	14/7/12	17/8/12	17/9/12	17/10/12	16/11/12	17/12/12	15/1/13	14/2/13
Russell Bedford	17 800 000	22 300 000	24 400 000	15 100 000	17 300 000	17 200 000	18 500 000	25 100 000	19 700 000	24 500 000	23 900 000 00
Russell Bedford London	109 000 000	83 600 000	82 500 000	82 500 000	7 720 000	8 620 000	8 450 000	12 800 000	12 200 000	11 800 000	9 470 000 00
Russell Bedford International	9 240 000	8 340 000	9 980 000	8 390 000	6 350 000	9 910 000	10 200 000	12 500 000	924 000	11 100 000	8 830 000 00
Russell Bedford International Association	271 000	269 000	262 000	308 000	360 000	386 000	4 350 000	7 460 000	4 920 000	5 420 000	4 120 000 00
Russell Bedford Association	51 100 000	33 800 000	32 800 000	28 500 000	3 680 000	6 080 000	4 510 000	7 520 000	7 420 000	7 000 000	5 510 000 00
Russell Bedford Network	44 000 000	30 900 000	27 000 000	25 300 000	2 540 000	2 840 000	3 250 000	5 490 000	3 770 000	4 030 000	5 330 000 00
Russell Bedford Accountants	36 400 000	31 100 000	39 600 000	43 700 000	1 220 000	1 810 000	1 380 000	1 490 000	1 630 000	2 520 000	2 770 000 00
Russell Bedford Accounting	42 900 000	37 000 000	45 100 000	47 400 000	1 800 000	2 960 000	2 200 000	3 860 000	2 350 000	3 500 000	3 720 000 00
Russell Bedford International Network	154 000	147 000	157 000	133 000	136 000	163 000	2 620 000	4 650 000	3 070 000	3 040 000	4 560 000 00
Russell Bedford International Accountants	511 000	384 000	459 000	394 000	452 000	485 000	1 280 000	1 070 000	1 850 000	1 930 000	2 140 000 00
*Russell Bedford	161 000	176 000	167 000	170 000	185 000	169 000	169 000	156 000	144 000	172 000	171 000 00
Russell Bedford CPA	10 600 000	9 620 000	9 040 000	10 600 000	922 000	991 000	1 090 000	1 280 000	1 220 000	1 060 000	1 050 000 00
Russell Bedford International CPA	967 000	1 100 000	1 050 000	994 000	789 000	1 060 000	979 000	1 080 000	1 080 000	1 110 000	1 110 000 00
*Russell Bedford International	92 300	101 000	92 100	71 800	25 600	25 400	26 600	26 900	23 700	30 100	32 900 00
Testing keywords											
International accounting network	68 900 000	81 400 000	76 800 000	91 500 000	63 100 000	47 700 000	66 200 000	46 900 000	108 000 000	102 000 000	49 000 000 00
International Network	1 380 000 000	1 330 000 000	1 400 000 000	1 270 000 000	1 400 000 000	1 630 000 000	1 510 000 000	1 410 000 000	1 450 000 000	1 360 000 000	1 120 000 000 00
International Association	91 900 000	731 000 000	807 000 000	746 000 000	854 000 000	893 000 000	855 000 000	709 000 000	709 000 000	483 000 000	845 000 000 00
International Accountants	62 300 000	62 800 000	64 600 000	56 800 000	53 700 000	63 500 000	66 600 000	55 400 000	368 000 000	50 700 000	60 000 000 00
International CPA	67 800 000	42 000 000	42 900 000	61 700 000	37 400 000	60 800 000	62 300 000	33 300 000	42 600 000	55 900 000	50 300 000 00

Figura 10 – nº visitas website da RBI provenientes dos motores de busca

[illegible]

Figura 11 – evolução posição ocupada na lista de resultados do Google.com

Do ponto de vista pessoal, o envolvimento nestas tarefas permitiu a abordagem de um CMS (sistema de gestão de conteúdos) até então desconhecido e o aprofundamento de competências ao nível da gestão operacional de *websites* e da análise da presença digital de uma organização. Além disso, e uma vez que já tinha algum domínio destas ferramentas, considero que esta área terá sido uma das que mais contribuiu para um feedback positivo no final do estágio já que o entusiasmo demonstrado levou a que rapidamente se tornasse uma função que desempenhava com autonomia, permitindo a “libertação” de outros colaboradores para outras funções necessárias.

3.2. Base de dados / Intranet

Para além do *website* oficial, a RBI possui também uma *Intranet*. No caso, e atendendo à dispersão geográfica dos escritórios dos seus membros, trata-se de um *website* (www.russellbedford.net) que pode ser acedido exclusivamente pelos membros associados da rede e os seus colaboradores, mediante a utilização de um *login* autorizado.

Esta é uma das principais ferramentas utilizadas pela rede, sendo um dos alicerces da comunicação e colaboração entre os seus afiliados uma vez que permite fácil acesso a todos os documentos e recursos internos da organização.

À semelhança do *website* geral, as minhas funções incluíam a manutenção e atualização dos conteúdos disponibilizados na *Intranet* relativos às últimas notícias da rede, aos eventos promovidos pela organização, bem como documentos técnicos de apoio (manual de identidade corporativa, por exemplo).

A *Intranet* disponibiliza ainda uma base de dados onde constam os perfis individuais de cada empresa-membro, permitindo um melhor conhecimento mútuo aos seus associados e a identificação de possíveis parceiros em função dos serviços disponibilizados, projetos desenvolvidos, área de especialização ou país de origem. O estabelecimento de parcerias e a concretização e desenvolvimento de negócios entre associados está, portanto, absolutamente dependente do rigor e da qualidade da informação disponibilizada nesta secção, razão pela qual a atualização da base de dados é primordial e corresponde a um grande volume de trabalho no contexto do estágio.

Ainda assim, as diferentes expectativas em relação à afiliação contribuem largamente para as dificuldades encontradas neste processo, já que – não raras vezes – é difícil obter por parte das empresas todos os dados necessários para completar devida e atempadamente os perfis. Por esta razão é que, apesar de inicialmente a atualização do perfil na base de dados depender da iniciativa individual de cada membro (como, aliás, acontece com qualquer diretório de serviços ou rede social), a organização optou por concentrar esta função no escritório central.


Ainda assim, e apesar de atualmente os perfis serem disponibilizados em formato *Word*, com todos os campos a preencher devidamente identificados, o processo de devolução, edição, uniformização, verificação e validação da informação é moroso. Por vezes, quando não é possível completar os dados com base na informação disponibilizada pelas empresas, a atualização é feita com base em informação externa (proveniente do *website* da organização, por exemplo), sendo mais uma etapa desta tarefa.

A atualização da informação é feita anualmente (de forma extensiva, aplicável a todas as empresas-membro por ocasião da atualização do diretório de empresas) e sempre que se justifique (em casos de novas adesões ou que da comunicação com a empresa se percebam alterações), o progresso e diligências neste âmbito são registadas num documento que permite o acompanhamento da evolução da atualização (Figura 12).

Country/City	City	Member	Contact	Contact Email	Old profile on file	New draft done	Draft sent (date)	Reminder sent (date)	Reply received (date)	Declaration received	Final profile done	On file	Notes
Spain	Zaragoza	NAVARRO Y LLAMA S.L	Espananza Lima			04/02/10					X	X	Draft not sent to the firm to be completed.
Sweden		LR Revision	Ole Ericason			11/05/10	14/10/2002	20/02/2003 18/03/2003 02/05/2003 21/07/2003 13/10/2003 09/12/2004				X	
Switzerland	Geneva	Audioconsult SA	Joe Riedweg		X		06/09/2002	20/02/2003 19/03/2003 29/04/2003 02/05/2003				X	
Switzerland	Zurich	TBO Treuhand AG	Christoph Lautenschlager			13/05/10	13/09/2002	20/02/2003 19/03/2003	21/03/2003			X	
Tajikistan	Dushanbe	ASIAN BUSINESS GROUP	Prud Borodov	prud@abg.tj		X	29/03/2010		26/04/2010		X	X	
Thailand [C]	Bangkok	A.M.T. & ASSOCIATES	Kasree Narongdee		X							X	
Tunisia [C]	Tunis	Orga Audit	Mohamed Salah Ben Ali		X							X	
Turkey	Ankara	DMF Sistem International	Aslan Kaya		X		27/02/2003		20/03/2003			X	
Ukraine	Kiev	DEGRESSION GROUP LLC	Marina Karpenko	marina@degrogroup.kiev.ua		X	11/11/2009	19/01/2010					No reply received
Ukraine	Kiev	DOBSON ANALYTIC LLC	Anatoly Slugin	dobson@ukr.net		X	11/11/2009	19/01/2010					No reply received
UK	London	Lubbock Fine	Judi Cornall		X			20/02/2003					
USA	Atlanta	Williams Benator & Libby LLP	Steve Horn		X		14/10/2002	20/02/2003 19/03/2003	20/03/2003				
USA	Texas	PMB Helin Donovan, LLP	Tom Donovan		X		28/01/2003	20/02/2003	25/02/2003				
USA	Las Vegas	De Joya Griffin & Co.	Joni Smith	joni@dejoygriffin.com		X	30/10/2009	30/10/2009		X	X	X	
USA	Boston	Rucci, Bardaro & Barrett, PC	Bill Rucci		X		14/10/2002		23/10/2002				
USA	Chicago	BIK & Co, LLP	Al Knox		X				23/07/2004				
USA	New York	Outsource Partners International Inc	Kishore Mirchandani		X		14/10/2002	20/02/2003 19/03/2003					
USA	Austin/San Francisco	PMB Helin Donovan, LLP	Tom Wilkinson	twilkinson@pmdh.com	X	X	28/04/2003 19/12/2009	06/06/2003 19/01/10	08/06/2003				No reply received
USA	New York	RBSM LLP	Peter Stefanou				28/01/2003	20/02/2003 19/03/2003 01/05/2003 05/06/2003 13/10/2003 09/12/2004					
Uruguay	Montevideo	Stavros Moyal y Asociados	Pablo Moyal	pablo@stavros.com.uy		X	30/10/2009		12/11/2009		X	X	
Uzbekistan	Tashkent	Markon Audit	Marina Kondratova	marina@markon.uz		X	30/10/2009					X	
Venezuela	Caracas	Hurtado Esteban y Asociados SC / Russell Bedford Venezuela	Alfredo Hurtado	ahurtado@huradob.com.ve	X	X	14/10/2002 13/11/2009	07/11/2006 19/11/2009		X	X	X	
Venezuela	Valencia / Maracay	Mungameta y Asociados / Russell Bedford Venezuela	Pedro Conde	pedro@munyru.com.ve		X	12/11/2009		17/11/2009		X	X	
Germany	Hamburg	Dipl.-Kfm. Peter Jessen (Honorary Member)	Dipl.-Kfm. Peter Jessen		X								

Figura 12 – excerto controle atualização perfis na base de dados


Os perfis incluem o nome, fotos e CV resumido dos principais sócios, os contactos, breve descrição e aspetos característicos da empresa (data de fundação, número de empregados, competências linguísticas, etc.), lista de serviços e áreas de especialização, lista de clientes internacionais, lista de parcerias, lista de projetos desenvolvidos, entre outros fatores considerados relevantes na seleção de parceiros para o desenvolvimento de projetos conjuntos (Figura 13).



Dobson Analytic LLC
Accountants and Asset Appraisers


TERRITORY: Kiev (Ukraine)

PARTNERS / PRINCIPALS



Svetlana Slugina
Managing Partner
Mobile: +380 44 492 79 47
Direct e-mail: dobson@ukr.net
Skype: -

Svetlana Slugina, the general manager, has more than 15 years' experience as an auditor. She has degrees from Kiev University and the International Academy of Personnel Administration, and she is a certified auditor, certified appraiser, member of the Ukrainian Association of Professional Appraisers, and member of the Guild of Professional Internal Auditors of Ukraine.



Anatoly Slugin
Principal
Mobile: +380 44 492 79 47
Direct e-mail: slugin@ukr.net
Skype: -

Short CV: [\(information required\)](#)

ADDRESSES / CONTACTS

Principal Office(s):

7 Tatarkaya Str., office 89
04107 Kiev, Ukraine

Tel: +380 44 492 79 47 / 492 25 43
E: info@dobson.com.ua
W: www.dobson.com.ua

Contact(s):
Svetlana Slugina
Anatoly Slugin

DESCRIPTION OF FIRM

Dobson Analytic was founded in 2000 by Svetlana Slugina. The owners of the firm are Svetlana Slugina and Anatoly Slugin. Dobson Analytic is one of the two-firm group that Russell Bedford International has in Kiev. This

unit is in charge of accounting and appraisal/valuation practices.

In total the group has some 40 personnel and 250 clients in sectors such as agro-industry, building and construction, transport, food production, financial services, medicine, oil and gas, and foreign investments in land and property.

KEY DATA

Year Established: 2000
No. of Partners/Principals: 2
No. of Prof. Staff (fee-earning staff): [\(information required\)](#)
No. of Other Staff: [\(information required\)](#)
Languages spoken: Ukrainian, Russian and English.

SERVICES PROVIDED (Group data)	Y/N	% of annual revenue
Accounting & tax compliance (inc. bookkeeping, out-sourcing / bureau services, annual accounts preparation, etc.)	Y	3
Auditing (financial)	Y	55
Tax planning / consultancy (domestic)	Y	10
Tax planning / consultancy (international)	N	
Liquidations / insolvency / corporate recovery	N	
Corporate finance / M&A	N	
Valuation & litigation support	Y	30
Estate (inheritance) planning & management	N	
Management consultancy	N	
Investment advice	N	
Training	Y	2
Business management	N	
Institutional (support to international financing institutions)	N	
Computer / IT consultancy (technical)	N	
Legal services (commercial)	N	
Legal services (families / individuals)	N	
Other / specialist services*	N	

Figura 13 - exemplo documento-base para preenchimento perfil membro

Apesar de ser um dos processos com resultados mais limitados (pela dificuldade na obtenção das informações necessárias), a atualização da base de dados é uma das dinâmicas que permite um maior conhecimento sobre os membros que integram a rede e é uma das que exige um maior fluxo de comunicação com os associados, potenciando a interação com colaboradores de empresas de referência em todo o mundo.

4. APOIO À ORGANIZAÇÃO DE CONFERÊNCIAS

Desde 2001 que a organização de eventos tem sido uma das ferramentas utilizadas pela RBI para potenciar a construção de relacionamentos, a confiança, a formação e intercâmbio de ideias entre os seus membros associados. Habitualmente, o grupo promove uma conferência anual (que visa a participação de todos os membros) e duas conferências específicas, em que a segmentação é feita por território (reuniões regionais: *Americas Conference/European Conference*) ou sector/área de interesse (*Tax Conferences/Audit Conferences*), procurando aumentar as possibilidades de encontro presencial entre todos os seus membros.

No início de 2013 decorriam os primeiros preparativos da trigésima conferência anual em Toronto (Canadá). Neste âmbito, a minha colaboração traduziu-se na pesquisa, análise e apresentação de propostas de espaços para a realização do jantar de gala que integraria o programa. Durante este processo, foram tidos em conta os seguintes aspetos: localização, preço, lotação, adequação, serviços disponibilizados (catering, estacionamento, etc.), críticas positivas e negativas – via *TripAdvisor*, permitindo a comparação e seriação de vinte locais que seriam, mais tarde, apresentados e recomendados ao Conselho de Administração para decisão final.

Para além do jantar de gala, das habituais apresentações de resultados e *workshops*, o programa da conferência incluiria um dia dedicado a atividades culturais e sociais pelo que, mais tarde, me foi solicitado que analisasse as possibilidades na região e identificasse as atividades que pudessem fornecer uma experiência única aos participantes.

O envolvimento nesta atividade ocorreu já no período final do estágio pelo que não foi possível acompanhar todo o processo de programação do evento e avaliar os resultados finais das propostas apresentadas. Ainda assim, de um ponto de vista pessoal, permitiu-me aprofundar conhecimentos e metodologias ao nível do planeamento e organização de eventos, área que viria a ser fundamental nas funções que desempenho atualmente.

5. APOIO A OUTRAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DE MARKETING

O processo de integração na RBI incluiu, além de todas as atividades mencionadas acima, um conjunto de tarefas que, pelo seu carácter (frequência, autonomia, abrangência/relevância, variedade), não foram mencionadas anteriormente mas que contribuíram para a experiência do estágio no seu todo. Neste conjunto de atividades irei destacar o desenvolvimento de projetos internacionais e a elaboração de press-releases.

5.1. Projetos internacionais

Muitos projetos de relevo na área da contabilidade e auditoria implicam a apresentação de candidaturas e propostas a organismos públicos internacionais (como é o caso do Fundo de Desenvolvimento Institucional do Banco Mundial, das Nações Unidas, Comissão Europeia, entre outros) e, na maioria dos casos, a apresentação de propostas a essas convocatórias inclui regras, procedimentos, burocracias e – inclusivamente – uma linguagem muito específica e, quase, impeditiva.

Um dos benefícios principais da afiliação é a possibilidade de desenvolvimento conjunto de negócios a que, individualmente, as empresas-membro não teriam acesso. Apesar disso, até à data, tem havido pouca atividade na identificação e prossecução de projetos internacionais em nome das firmas-membro. As atividades de desenvolvimento de negócios conjuntos só tiveram lugar quando uma ou mais empresas-membro tomaram a liderança e estabeleceram um grupo de empresas para a adjudicação de contratos e, por essa razão, o escritório central procura também identificar este tipo de oportunidades e encorajar os associados da rede a apresentarem as suas propostas, apoiando-os no processo de candidatura.

Este procedimento implicou a análise das convocatórias e o resumo dos aspetos fundamentais das mesmas (prazo, organismo, entidade de financiamento, orçamento, país) - Figura 14 - para que pudessem ser avaliadas pelo Conselho de Administração e, eventualmente, propostas a um grupo de membros selecionado. Do ponto de vista analítico, esta foi uma das tarefas mais complexas desempenhadas durante o estágio na medida em que, na maior parte dos casos, a informação (gratuita, sem subscrições) era escassa e, por outro lado, implicava um conhecimento profundo do sector e suas dinâmicas para compreender os objetivos dos projetos. Ainda assim, esta experiência foi o meu primeiro contacto com os processos de candidatura a projetos internacionais tendo contribuído significativamente para um melhor entendimento das dinâmicas e requisitos que lhes estão associados e permitindo-me um melhor desempenho das minhas funções

atualmente que, frequentemente, implicam a apresentação de candidaturas a programas de financiamento de organismos públicos e o acompanhamento de projetos internacionais.

Project Title	Organization	Financier	Type of Job	Country of Implementation	Link	Budget	Description	Deadline	Comment
PL-Krakow: General management consultancy services			Audit	Poland	http://www.domarket.com/tenders/index.do-8621901			22/Fev	Subscription needed for further details
Doves									
Strengthening of Accounting Profession in Sierra Leone: General Procurement Notice	World Bank	International Development Fund		Sierra Leone	https://www.devex.com/en/projects/strengthening-of-accounting-profession-in-sierra-leone-general-procurement-notices/secure?mem=cms&sr=tender	US\$ 498,050.0			Subscription needed for further details
Capacity Building for Public Sector Auditor in Armenia: General Procurement Notice	World Bank	World Bank		Republic of Armenia	https://www.devex.com/en/projects/capacity-building-for-public-sector-auditor-in-armenia-general-procurement-notices/secure?mem=cms&sr=tender	\$5 478.0 thousand	The project will include the following parts: PART A: Capacity Assessment and Strategy Development. PART B: Development of Appropriate Audit Standards and Methods PART C: Project Audit.		Subscription needed for further details
Strengthening the Public Internal Audit Function Project in Turkey: General Procurement Notice	World Bank's Institutional Development Fund (IDF)	World Bank's Institutional Development Fund (IDF)		Turkey	https://www.devex.com/en/projects/strengthening-the-public-internal-audit-function-project-in-turkey-general-procurement-notices/secure?mem=cms&sr=tender	USD 494,000	Consultancy Services		More details: http://www.google.nl/url?url=ha&tktcd=j&q=idP%20Z0nc.%20f011904&source=web&cd=2&ved=FAB&ir=http://3A1z%2Fw2m.dsk.gov.tr/%20Documentari%2FDuyuru%2FFEC%20%202520QA%2F2520Pots.doc&e=UwLemfQWVviGgDAAugAFQCHGGP-B0tmj-A6dgsRtB0N3CcmTajabm-bv42A.6Jd2Kacziia
Long Term Agreement (LTA) for Audit of the UNDP Projects Executed by National Agencies and NGOs in Tajikistan	United Nations Development Programme	United Nations Development Programme		Tajikistan	https://www.devex.com/en/projects/long-term-agreement-lta-for-audit-of-the-undp-projects-executed-by-national-agencies-and-ngos-in-tajikistan/secure?mem=cms&sr=tender	USD 90,000		06/Fev	http://www.google.com/url?url=ha&tktcd=q&s=source=web&cd=4&ved=CFQADJAB&ir=http://2F%2Fprocurement-notices.undp.org%2Fview_file.cfm%3Fdoc_id=118&en-QkxALF-GVOGV0Yw%2CDn&uq-EUFF%2CoXINEVYP%2TKVgEw&bvm=800.4d2Kacziia
Audit of UNDP Projects Executed by National Agencies and NGOs in Mongolia	United Nations Development Programme	United Nations Development Programme		Mongolia	https://www.devex.com/en/projects/audit-of-undp-projects-executed-by-national-agencies-and-ngos-in-mongolia/secure?mem=cms&sr=tender			18/Fev	http://www.undp.mn/procurement/2013/Express_fInternet_audit.pdf
Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) - Post Compliance I in Kyrgyz Republic: Audit of the Financial Statements of Kyrgyzstan EITI Secretariat for the Period of January 2012 - June 2013	World Bank	World Bank		Kyrgyz Republic	https://www.devex.com/en/projects/extractive-industries-transparency-initiative-eit-post-compliance-in-kyrgyz-republic-audit-of-the-financial-statements-of-kyrgyzstan-eiti-secretariat/secure?mem=cms&sr=tender		The Kyrgyz Republic has received financing from Multi-Donor Trust Fund administering by the World Bank toward the cost of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) - Post Compliance I, and intends to apply part of the proceeds for consulting services.	18/Mar	http://www.dsmmarket.com/tenders/index.do-823661
Company Rapid Railway Network (RTS) in Tunisia: Financial Audit of Project Accounts	Agence Française de Développement ext.	Agence Française de Développement ext.		Tunisia	https://www.devex.com/en/projects/company-rapid-railway-network-rts-in-tunisia-financial-audit-of-project-accounts/secure?mem=cms&sr=tender			06/Mar	
Provision of External Audit Services for the Constitutional Court of the Dominican Republic				Dominican Republic	https://www.devex.com/en/projects/provision-of-external-audit-services-for-the-constitutional-court-of-the-dominican-republic/secure?mem=cms&sr=tender			28/Fev	
Financial Reporting and Oversight Improvement Project in Malawi: General Procurement Notice	World Bank	World Bank		Malawi	https://www.devex.com/en/projects/financial-reporting-and-oversight-improvement-project-in-malawi-general-procurement-notices/secure?mem=cms&sr=tender	US\$19 million	Part of the resources will be used for procurement of goods, consulting services, non-consulting services, and training.		Subscription needed for further details

Figura 14 – excerto controle projetos internacionais

5.2. Press-releases

Um dos grandes focos da estratégia de marketing da RBI é a implementação de um plano de relações públicas e relação com os *media* eficaz, com vista ao fortalecimento da marca e promoção da mesma (e consequente aumento do número de negócios concretizados). Este plano assenta na divulgação de histórias com interesse (jornalístico), na difusão de conteúdos persuasivos, no contacto com a imprensa internacional e na cobertura de notícias positivas sobre a rede e as suas firmas-membro em todo o mundo.

Apesar de a organização ter tentado várias iniciativas neste sentido, a maioria tem um desempenho pouco relevante uma vez que qualquer estratégia de relações públicas para a rede, a longo prazo, tem que ser “*bottom up*” e não “*top down*”. Ainda assim, e por enquanto, esta tem sido uma das responsabilidades principais do Departamento de Marketing.

Este objetivo tem-se concretizado através da difusão de *press-releases*, numa base muito regular (por vezes, diária), aproximando a rede dos principais meios de comunicação, dos potenciais decisores no meio (bancos, investidores, empresas de advogados e outros consultores) e do seu mercado-alvo (pequenas e médias empresas, recém-estabelecidas ou em desenvolvimento).

Neste contexto, durante o período do meu estágio, colaborei intensamente na elaboração, tradução, edição, revisão e distribuição dos *press-releases* emitidos pela rede.

Apesar de se tratar de uma tarefa rotineira e frequente, foram sempre procedimentos exigentes na medida em que dependiam diretamente da qualidade da informação fornecida pelos associados.

Se em determinadas ocasiões a minha intervenção se limitava a uma revisão final ou correção linguística, não raras vezes era necessária uma total adaptação dos conteúdos já que as empresas-membro pareciam ignorar que, neste tipo de comunicados, o público-alvo não eram os seus pares.

A produção de *press-releases* terá sido uma das competências mais desenvolvidas ao longo de todo o estágio e que mais impacto tem, ainda hoje, no meu percurso profissional, permitindo-me a capacidade de produzir, adaptar e corrigir conteúdos em várias línguas, direcionados a vários públicos, com rigor e orientação para os resultados.

The image shows a screenshot of a press release template. At the top left is the Russell Bedford logo, and at the top right is the Somebody & Partners logo, which includes the text 'Certified Public Accountants'. Below the logos, the text 'PRESS RELEASE' is followed by a series of placeholder text and comments. The placeholder text includes: 'For immediate release [date]', 'Russell Bedford firm [Somebody & Partners] links up with new affiliate in [city] OR', 'Somebody & Partners, a member of the Russell Bedford network in [City A], has announced the appointment of a new fellow affiliated firm, [ABC Audit], in [City B]', 'New alliance establishes stronghold/consolidates presence in key emerging economy/one of the world's most challenging business environments/major international market', '[Location], [Date] – [Somebody & Partners], a leading [audit/tax/consulting] practice in [city – or, if appropriate, state or region] has today announced the addition of [ABC Audit], [city] as a new member firm of Russell Bedford International, the global professional services network.', 'This addition brings the number of Russell Bedford International practices in [country] to [number here], allowing the network to further extend its services to inbound investors in one of the [most established/most significant/fastest growing/newly emerging/most challenging] markets of [insert the relevant continent or region here].', 'Established in [year], [ABC Audit] [has built a leading presence/reputation in]/[has traditionally specialised in] tax/audit/accounting/M&A/legal services under Managing Partner(s) [name(s) here]. The firm has been recognised for its work in [list services here], being awarded [list name of award(s) here] in [year]. Major transactions on which the firm has advised include [list major transactions here].', and '[Somebody & Partners] Managing Partner [name] commented: "The addition of [new member]'. On the right side, there are several comments from 'Default User' dated 3/5/2012 14:07, 27/2/2012 23:04, 27/2/2012 23:05, 27/2/2012 22:52, 27/2/2012 23:26, and 28/2/2012 09:49. These comments provide advice on how to use the placeholder text, such as 'Remember – attachments can get caught in a spam filter. If you send a release as an attachment always follow-up to make sure it's been received.', 'Useful phrases to use if the firm is in a minor or remote location', 'A useful phrase if the firm is in an established (and static or recession-hit) market', 'Fall back on these phrases if the new location is not in one of the dynamic or emerging markets', 'Try to identify the key service line(s) for which the firm is renowned, and cite them here. If the firm does not command a genuinely leading presence, don't try and claim that it does. Instead, refer simply to those services in which the firm specialises.', and 'Journalists won't be interested in [insert a general phrase about the firm's history]'. The comments are enclosed in blue boxes with a speech bubble icon.

Figura 15 – instruções para elaboração de press-releases

Considerações finais

De uma forma simplista, o que a Russell Bedford International oferece é uma rede de apoio, uma rede de contactos e de relações que, em última análise, permite aos seus associados desenvolverem técnicas, práticas e competências (e novos negócios).

O departamento de Marketing atua como o elo de ligação entre todas as peças, criando e fazendo a manutenção de todos os instrumentos necessários ao desenvolvimento da rede (desde a base de dados, aos *press-releases*, às ferramentas digitais e às publicações periódicas).

Durante o meu estágio contei, essencialmente, com o apoio da Dr.^a. Elena Adrià, Assistente de Marketing. Ambas reportávamos ao Diretor de Marketing, Kempton Bedell-Harper.

Apesar de atuar a uma escala global e num sector dominado por grandes empresas, o Departamento de Marketing da RBI é constituído por apenas dois elementos permanentes e um estagiário, tornando o contributo de cada individuo essencial para a prossecução dos objetivos da organização num determinado período de tempo.

Por outro lado, num contexto em que os resultados se medem por via da qualidade das relações e do serviço prestado, todas as interações e atividades tornam-se relevantes. Neste contexto, considero que todas as tarefas desempenhadas tiveram um impacto positivo na organização de acolhimento na medida em que permitiram à RBI melhorar a comunicação e proximidade com os seus clientes.

Ao longo da minha integração na RBI, a partilha de funções com a Dr.^a. Elena Adrià tornou-se mais frequente, permitindo uma melhor distribuição do volume de trabalho e, ao mesmo tempo, um maior acompanhamento e atenção a situações que vinham sendo negligenciadas devido à escassez e inadaptação de recursos (como, por exemplo, a disponibilização e atualização de conteúdos nas plataformas digitais – *website* e *Intranet*).

Durante todo o estágio e, sobretudo nas tarefas que envolveram a comunicação com potenciais e atuais membros e a pesquisa de mercado, foram sempre determinantes as minhas competências linguísticas (domínio do Inglês, conhecimentos avançados de Alemão e Espanhol) que, apesar de francamente desenvolvidas neste contexto em particular, se revelaram uma mais-valia para a autonomia, agilidade e eficácia no desempenho de funções e que se materializaram na tradução e melhoria de conteúdos, processos e materiais de comunicação.

Assim e, considerando que a comunicação é apontada como um dos alicerces do desenvolvimento das relações, a aplicação destas competências às tarefas desempenhadas permitiram o desenvolvimento da rede já que se traduziram no aperfeiçoamento do relacionamento com atuais e futuros membros da rede (e, no caso português, na adesão de um novo membro).

Num sentido mais abrangente, a correta utilização de símbolos e mensagens e uma boa estratégia de comunicação contribui para reforçar a imagem da marca e para associações mais positivas à mesma, aumentando a confiança de atuais e potenciais clientes.

Conclusão

O presente documento, mais do que marcar o final de uma curta experiência profissional, representa a conclusão do Mestrado em Marketing e o encerramento de um ciclo.

À distância que o tempo permite, volvidos quatro anos desde que iniciei este percurso no Mestrado, não deixa de fazer sentido a manifestação de um profundo sentimento de conquista e realização pessoal e profissional.

A avaliação final do estágio é assumidamente positiva na medida em que cumpriu com o objetivo de proporcionar uma experiência real em contexto de trabalho, com vista ao desenvolvimento de competências técnicas e profissionais na área do marketing.

A passagem pela Russell Bedford International contribuiu para a aplicação prática de ferramentas, teorias e conceitos desenvolvidos nas diferentes Unidades Curriculares que integram a componente teórica do Mestrado (como sendo Marketing Relacional, Comunicação de Marketing, Pesquisa de Mercados, Gestão de Marcas, Aplicações de Internet Marketing e Comportamento e Liderança Organizacional).

Para além de ser uma referência no meu percurso profissional, a experiência num mercado competitivo e marcado pela multiculturalidade como o de Londres teve, sobretudo, um impacto significativo no desenvolvimento das minhas competências e características pessoais, desde o aprofundamento de competências linguísticas, à necessária adaptação (pessoal e cultural) exigida numa experiência internacional, ao estabelecimento de contactos e desenvolvimento de relações.

Ainda assim, considerando as intenções iniciais relativamente ao objeto de estudo deste trabalho, não posso deixar de referir alguns constrangimentos encontrados durante o desenvolvimento do estágio e as limitações do trabalho apresentado.

No balanço dos aspetos menos positivos do estágio, pesam dois fatores: em primeiro lugar, a estrutura da própria organização, seguida pelo carácter temporário da posição ocupada (estágio *Erasmus*, com a duração de 4 meses). A combinação de ambos resulta num baixo envolvimento nas decisões estratégicas, na incapacidade de implementar novas práticas e contribuir para o desenvolvimento de um plano de Marketing com ênfase no desenvolvimento de relações duradouras como se pretendia na proposta apresentada.

Por outro lado, durante a elaboração do presente documento tornou-se claro que, atendendo à diversidade de atividades desenvolvidas durante o estágio e de conceitos envolvidos, a abordagem ao trabalho de pesquisa e revisão de literatura teria que ser

rigorosa. Por essa razão, o enquadramento teórico foca-se apenas nas teorias e conceitos que mais se adequam à área de negócio em que o estágio incidiu e não permitem tirar conclusões significativas e que se possam extrapolar a outras experiências.

Como mencionado nas notas introdutórias, o estágio na Russell Bedford International resultou do aproveitamento de uma oportunidade repentina e de um processo ágil. Hoje, perfeitamente integrada no mercado de trabalho e à beira de mais uma concretização pessoal, a capacidade de adaptação e a agilidade continuam a ser as características que melhor descrevem o meu percurso, independentemente de um maior sucesso ou dificuldade nas suas diferentes fases e facetas.

O maior obstáculo continua a ser o tempo que nunca corre lento.

Referências bibliográficas

- Andersson, S. (2002). a Network Approach To Marketing Management. *Journal of Enterprising Culture*. <http://doi.org/10.1142/S0218495802000098>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma - uma análise conceptual. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, (Abril / Junho), 36–46.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 236–245. <http://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Brock, D. M., & Alon, I. (2009). INTERNATIONALIZATION OF PROFESSIONAL SERVICE FIRMS. *International Business: Research Teaching and Practice*, 3(1), 52–70.
- Conway, T., & Swift, J. S. (2000). International relationship marketing - The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34(11), 1391–1413. <http://doi.org/10.1108/03090560010348641>
- Damkuvienė, M., & Virvilaite, R. (2007). The Concept of Relationship in Marketing Theory: Definitions and Theoretical Approach. *Economics & Management*, (12), 318–325. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25963510&lang=fr&site=ehost-live>
- Filip, A. (2011). Relationship marketing applicability in business to business market. *Romanian Journal of Marketing*, 6(2), 31–37.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). *The Business Marketing Course - Managing in Complex Networks* (Second Edi). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (1997). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Journal of Management History - Management Decision*, 32(2), 4–20. <http://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <http://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Harrison, M., Hague, P., & Hague, N. (2013). Why Is Business-to-Business Marketing Special? Retrieved from <http://www.b2binternational.com/publications/white-papers/b2b-marketing/>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems - A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*, 17(1), 34–48. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/41575588>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in industrial system – a network approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*. Routledge.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM - A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <http://doi.org/10.1057>
- Kuang-Jung, C., Mei-Liang, C., Chu-Mei, L., & Chien-Jung, H. (2015). Integrated Marketing Communication , Collaborative Marketing and Global Brand Building in Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7(April 2015), 99–108.
- Maciel, L. M., & Moreira, G. O. G. (2013). *A importância das Newsletters na comunicação interna das empresas*.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: an applied approach*. (I. Prentice Hall, Ed.) (Third Edit).
- MBA SKool.com - Brand Guide - Deloitte Consulting. (n.d.). Retrieved from <http://www.mbaskool.com/brandguide/management-and-consulting/4264-deloitte-consulting.html>
- MBA Skool.com - Brand Guide - Ernst and Young. (n.d.). Retrieved from <http://www.mbaskool.com/brandguide/management-and-consulting/4355-ernst-and-young.html>
- MBA Skool.com - Brand Guide - KPMG. (n.d.). Retrieved from <http://www.mbaskool.com/brandguide/management-and-consulting/4551-kpmg.html>
- MBA Skool.com - Brand Guide - PwC. (n.d.). Retrieved from <http://www.mbaskool.com/brandguide/management-and-consulting/4264-deloitte-consulting.html>
- McGarry, S. J. (2015). *Professional Services Networks - The Future of the Accounting and Legal Professions*.
- Perera, H. B., Rahman, A. R., & Cahan, S. E. (2003). GLOBALISATION AND THE MAJOR ACCOUNTING FIRMS. *AUSTRALIAN ACCOUNTING REVIEW*, 13(1), 27–37.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175–183. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>
- Samaha, S. A., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2014). The Role of Culture in International Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 78(September), 78–96. <http://doi.org/10.1509/jm.13.0185>